

## البحث الثالث :

” تطوير دور مدير المدرسة في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام باستخدام أسلوب التفاوض ”

## المصادر :

د/ فاطمة زكريا محمد عبد الرازق      د/ أحمد إبراهيم عبد العليم  
أستاذ مساعد بقسم العلوم التربوية      أستاذ مساعد بقسم العلوم التربوية  
كلية التربية جامعة الطائف      كلية التربية جامعة الطائف  
المملكة العربية السعودية



## ” تطوير دور مدير المدرسة في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام باستخدام أسلوب التفاوض ”

د/ فاطمة زكريا محمد عبد الرازق د/ أحمد إبراهيم عبد العليم

### • مستخلص الدراسة :

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، والتعرف الى درجة استخدام مديري المدارس لأسلوب التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، ما العلاقة بين الصراع التنظيمي واستخدام أسلوب التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي. ووضع توصيات لتطوير دور مديري المدارس في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام أسلوب التفاوض ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانتان: استبانة لقياس مستويات الصراع التنظيمي لدى مدير المدرسة بمدارس التعليم العام مكونة من (٢٠) فقرة غطت مجالان (الصراعات الشخصية، والصراعات المدرسية) واستبانة لقياس مستويات أسلوب التفاوض لدى مدير مدارس التعليم العام مكونة من (٤٣) فقرة غطت ثلاثة مجالات (التخطيط للتفاوض، ومهارات ومتطلبات التفاوض، واستراتيجيات التفاوض) وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلم، اختبرت بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة. للإجابة عن أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: إن مجال "الصراعات الشخصية" قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٢١) وانحراف معياري (٠.٢١) بدرجة كبيرة، وجاء مجال "الصراعات المدرسية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١.٩١) وانحراف معياري (٠.١٧) بدرجة متوسطة كما إن مجال "التخطيط للتفاوض" قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٢١) وانحراف معياري (٠.١٨) بدرجة كبيرة، وجاء مجال "استراتيجيات التفاوض" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٠٧) وانحراف معياري (٠.٢٢) بدرجة كبيرة، وجاء مجال "مهارات التفاوض" في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (١.٩٩) وانحراف معياري (٠.١٦) بدرجة متوسطة ووجود علاقة ارتباطية دالة عند مستوى (٠.٠١) بين مهارات التفاوض، وكل من الصراعات الشخصية والصراعات المدرسية، وكذلك وجود علاقة ارتباطية دالة بين إستراتيجيات التفاوض وكل من الصراعات الشخصية والصراعات المدرسية، وعدم وجود علاقة ارتباطية بين التخطيط للتفاوض وكل من الصراعات الشخصية والصراعات المدرسية.

الكلمات المفتاحية: مدير المدرسة، إدارة الصراع التنظيمي، مدارس التعليم العام، أسلوب التفاوض

### "Developing the Role of School Principals in Managing Organizational Conflicts in the Schools of Common Education Using the Negotiation Technique"

#### Abstract :

The study aimed to identify the reality of the organizational conflicts in the schools of common education at Taif governorate, to identify the degree to which the school principals use the negotiation technique in managing organizational conflicts at these schools and to identify the relation between the organizational conflicts and using the negotiation technique. The study put some recommendations to develop the role of school principals in managing organizational conflicts using the negotiation technique. To achieve the objectives of the study, two questionnaires were used as follows: A questionnaire to measure the levels of organizational conflicts in common education schools that consisted of (20) items that covered two categories: (personal conflicts and school conflicts). A questionnaire to measure the levels of using the negotiation technique of common education

school principals that consisted of (43) items that covered three categories: (planning to negotiation, skills and requirements of negotiation, negotiation technique). The sample of the study consisted of (400) teachers who were selected randomly. Statistical methods such as means and standard deviations were used to answer the questions of the study. The study resulted in the following: The category of "personal conflicts" ranked first and the category of "school conflicts" ranked second. The category of "negotiation planning" ranked first and the category of "negotiation techniques" ranked second, while the category of the "negotiation skills" ranked third. The presence of a correlation at the level (0.01) between the negotiation skills and both the personal conflicts and the school conflicts. Also, the presence of a significant correlation between the negotiation techniques and both the personal conflicts and the school conflicts. No correlation is present between the negotiation planning and the personal conflicts and the school conflicts.

**Keywords:** School Principals, Managing Organizational Conflicts, Common Education schools, Negotiation Technique.

• مقدمة :

يُعد مدير المدرسة أحد العناصر الأساسية في العملية التعليمية، فهو يقوم بدور كبير في نجاح التربية في بلوغ غايتها وتحقيق دورها في تطوير الحياة ولكن ما يقوم به المدير عند إدارته لمدرسته يتوقف بالدرجة الأولى على نوع ومستوى الإعداد الذي تلقاه، فالمدير الناجح شرط أساسي ومقوم ضروري في عملية تطوير التعليم وتحديثه لمواكبة متغيرات العصر.

ولا ينبغي للمدير الفعال أن يقف عند حد معين من الكفاءة ولا أن يقتنع بما وصل إليه من أدائه لعمله بإخلاص، بل لا بد وأن يكون لديه الطموح والدافعية القوية، بحيث يكون على استعداد تام للتكيف مع متطلبات العصر من خلال تفجيرهِ للطاقات الكامنة في الأفراد وحفز قدرات العاملين معه، ومساعدتهم في التغلب على الصراعات التي تحدث بينهم، بحيث يصبح الإبداع والتجديد والمرونة هي المحك الأساسي الذي يدير به العمل.

ولذا فقد تغير الدور الذي يقوم به المدير من منفذ للأعمال الروتينية في حفظ النظام والضبط والربط، ومن ميسر للمهام الإدارية، إلى قائد إداري وتربوي يقوم بأدوار متعددة تسهم فعليا في تحقيق الأهداف المنشودة، كالإشراف والتدريب وإعادة التأهيل، وقيامه بإدارة التغيير في مدرسته وتطويرها، وإدارة التواصل مع المجتمع المحلي، والاستثمار في مهارات العاملين وقدراتهم العقلية والجسمية وتشجيعهم على الإبداع في العمل بتوفيره المناخ الملائم الذي يشجع على الإبداع، وذلك بتوفير احتياجات العاملين دون الإخلال بأهداف المدرسة حيث يعتمد النجاح في العمل على نوعية الشخصيات المشاركة في العمل المدرسي إضافة إلى نوعية القيادات التي تقوم بإدارة الأمور. (بطرس ومنير، ٢٠٠٦، ١٨٤)

ويُعد الصراع ظاهرة سلوكية حتمية يتعذر تجنبها، إنما يجب فهمها والتعامل معها بفاعلية كي لا تؤثر سلبا على صحة الفرد النفسية، والفرد في إدارته لمواقف الصراع يحاول تحقيق أهدافه محافظا على علاقته مع

الآخرين، وهنا تبرز أهمية أساليب التفاوض المختلفة في إدارة الفرد للصراع كما أن معرفة الإدارة عبارة عن قدرتها على تحقيق التكامل بين الفكرة التي تتبناها والمنطق الذي تستخدمه في التعبير عن تلك الفكرة وتوصيلها للآخرين. وهكذا فالتفاوض له دور كبير في تبني الإدارة له كأسلوب خاص لإدارة الصراع داخل المدرسة. وقد برزت الحاجة . في الأونة الأخيرة . إلى استخدام أسلوب التفاوض في إدارة المؤسسات التعليمية، حيث إنه أساس لفهم سلوك الإنسان وتكوين مفاهيم جديدة للعمل يمارسها العاملون داخل المدارس. وقد اتضح أن للتعليم بالمفاوضات تأثير كبير على الأعمال التي لها إستراتيجية وتكرر بصورة كبيرة.

ويعتبر التفاوض من الأساليب المهمة التي ترتبط بأعمال وأنشطة المدرسة ولا يقتصر التفاوض في المدارس على التفاوض الإداري بين الإدارة والمرووسين بل يتضمن أيضا التفاوض مع الطلاب. والمدير الذي يمتلك القدرة على التفاوض لديه القدرة كذلك على تغيير كثير من الأفكار والمفاهيم والاتجاهات الخاصة بالأطراف المتصارعة، وهو بذلك يعتبر أكثر المديرين نجاحا في عملية إدارة الصراع. (عبد العظيم وعبد العظيم، ٢٠٠٧، ١٩٤).

#### • مشكلة الدراسة وأسئلتها :

تواجه المؤسسات التعليمية اليوم تحديات متعددة أفرزتها متغيرات متنوعة في عالم سريع التغير، فهناك متغيرات أوجدتها ثقافة المعلومات في كافة مجالات الحياة تتلشى فيها الحدود وتحول عمل الأفراد في المؤسسات إلى إبداع وتطوير مستمرين سعيا وراء الأخذ بالجديد، كما أن هناك الطفرة المعلوماتية وعصر الإلكترونيات التي لها أثرها الكبير على جوانب العمل ومخرجاته لسوق العمل المحلي والعالمي.

وتُعد الإدارة الوحدة التنفيذية التي تقوم بالتخطيط والتنظيم والتقييم والإشراف المباشر على سير العمل، والتي تتألف عادة من المدير والوكلاء، والتي بناء على أدوارهم يتوقف بلوغ الأهداف المنشودة. (الحقل، ٢٠٠٣، ٣٩)

ويحتاج التفاوض إلى توافر العديد من القدرات والمهارات لدى إدارة المدرسة التي تساعد على استخدامه كأسلوب لإدارة الصراع، لأن عدم قدرة إدارة المدرسة على إدارة عمليات التفاوض لا تؤثر فقط على إدارة الصراع، ولكنها تنال بصورة كبيرة من القدرات والمهارات الإدارية الخاصة بإدارة المدرسة وتؤدي إلى عدم الثقة فيها من قبل فريق العمل مما يكون مدعاة لإثارة الكثير من الصراعات.

وتعني ثقافة التفاوض الحاضر والمستقبل فهي ترسخ المبدأ الديناميكي في التفاعل، وهذا يستلزم إعداد وتوقيع سيناريوهات مستقبلية بخصوص القضايا الحيوية اللازمة لتقدمنا، ولا يعنى وضع سيناريوهات فقط، بل الأهم هو التمرس عليها من باب اكتساب حسن التوقع والقدرة المرنة على الاستجابة الإيجابية والسريعة مع الأحداث لما في صالح العملية التعليمية، ولا بد أن تنتقل تلك الثقافة إلى واقع ممارستنا داخل المدارس.

فبينما كانت وظيفة المعلم نقل المعلومات الثابتة إلى الطلاب أصبحت الآن تتطلب منه بناء الشخصية الإنسانية السوية في كافة جوانبها وممارسة القيادة والإرشاد والتوجيه وهذا يتطلب منه أن يعي جيدا مهارات وأساليب التفاوض التربوي التي أصبحت تحتم على الإدارة والعاملين استخدام أسلوب التفاوض في كل ما يهم الإنسان من تعامل وتعلم، وأن التفاوض هو الوسيلة لتهيئة عقول الطلاب للاستفادة من التربية والتعليم.

وأسلوب التفاوض التربوي بين الإدارة والمعلم والطالب يستطيع أن يكشف عن مشاكل طلابية كثيرة تكون سببا في انحراف الطلاب عن المواصلة في التعليم، وتفاقم ظاهرة العنف بين الطلاب في المدارس، إذا لم يتم تداركها فسوف يكون لها تداعياتها على البيئة التعليمية وعلى تراجع كثير من قيم العملية التعليمية، وبخاصة تلك القيم التي تحكم علاقات الطلاب بالمعلمين وبخشي مع استمرار هذه الظاهرة أن تخرج أجيال إلى المجتمع تتسم بالعنف في سلوكها. (النجدي وآخرون، ١٩٩٩، ١٩٣)

ويتضح مما سبق أهمية استخدام أسلوب التفاوض لإدارة الصراعات داخل المدرسة، وذلك لمسايرة نهضة الفكر التربوي التي تنطلق من استخدام الأساليب الحديثة في إدارة المدرسة ومنها أسلوب التفاوض. ونتيجة لما يمر به المجتمع العالمي من تحولات لم تشهدها البشرية من قبل وما نجم عنها من ثورات في جميع مجالات الحياة وفي مقدمتها مجال التعليم، فإن هذا يفرض علينا ضرورة الارتقاء بمستوى مديري المدارس في إدارة الصراعات بالمدارس باستخدام الأساليب الحديثة بصفة عامة وأسلوب التفاوض بصفة خاصة، وبناءً عليه تم تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

**ما دور مديري المدارس في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام باستخدام أسلوب التفاوض؟**

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

- ◀ ما مفهوم الصراع التنظيمي وما أسبابه وعلاجه؟
- ◀ ما مفهوم أسلوب التفاوض ومهاراته واستراتيجياته؟
- ◀ ما واقع الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف؟
- ◀ ما درجة استخدام مديري المدارس لأسلوب التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف؟
- ◀ ما العلاقة بين الصراع التنظيمي واستخدام أسلوب التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي؟
- ◀ ما التوصيات والمقترحات لتطوير دور مديري المدارس في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام أسلوب التفاوض؟

• **أهداف الدراسة :**

- تحديد أهداف الدراسة الحالية فيما يلي:
- ◀ تحديد مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه وكيفية علاجه.

- ◀ تحديد مفهوم أسلوب التفاوض ومهاراته واستراتيجياته.
- ◀ تعرف واقع الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف.
- ◀ تحديد درجة استخدام مديري المدارس لأسلوب التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف.
- ◀ تحديد العلاقة بين الصراع التنظيمي واستخدام أسلوب التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي.
- ◀ وضع توصيات ومقترحات لتطوير دور مديري المدارس في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام أسلوب التفاوض.

#### • أهمية الدراسة :

- تمثلت أهمية الدراسة فيما يلي:
- ◀ ارتباط التفاوض بالإنسان باعتباره وسيلة رئيسية في حياته، وحاجته لنشر ثقافة التفاوض بين العاملين في المؤسسات التعليمية لضمان التطوير والتحديث للعملية التعليمية.
- ◀ يقدم البحث تفسيراً علمياً لإدارة الصراع المدرسي حيث يتم التعرف على الأسباب الحقيقية للصراع، والتعرف على جوانب الأضعف في المدرسة وتقديم الطرق المناسبة لعلاجها.
- ◀ تشكل أهمية تطبيقية حيث تعتبر أداة تشخيصية مهمة، وتقدم حلولاً عملية لمشاكلنا الواقعية في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، حيث يمكن أن يستفيد المديرين منها في معرفة أشكال وأساليب إدارة الصراعات الشخصية والتنظيمية داخل تلك المدارس، وتأثيرها على العمل حتى يمكن زيادة فعاليتها وتحقيق الأهداف المنشودة.
- ◀ يكشف البحث عن الواقع العملي ومدى توافر الخبرات والمهارات العلمية والعملية لدى مديري المدارس، ووضع تصور مقترح لتطوير مهارات مديري المدارس لإدارة الصراع باستخدام أسلوب التفاوض حيث إن هذا الأسلوب أثبتت فعاليته في مختلف المؤسسات.
- ◀ حيوية موضوع الدراسة، حيث يتناول أسلوباً حديثاً في إدارة الصراع وهو أسلوب التفاوض، الذي أثبت كفاءته في مساعدة المؤسسات في التغلب على الصراعات الداخلية من أجل الارتقاء بالأداء لزيادة الإنتاجية وكونه يعد أهم الأساليب العصرية في إدارة الصراع.
- ◀ نظراً للصراعات المتعددة التي تواجه إدارة مدارس التعليم العام من قبل عناصر المجتمع المدرسي، فإن ذلك يحتم علينا البحث عن بدائل جديدة ومعاصرة لهذه المشكلات، من أجل تحقيق أفضل الأداءات بما يساعد صانعي القرار على اتخاذ الإجراءات المناسبة حين يبحثون عن حلول واقعية لهذه المشكلات.
- ◀ تقديم أداة مقننة للتطبيق على البيئة السعودية بحيث تفيد المجتمع البحثي العلمي السعودي.
- ◀ قد تساعد نتائج هذه الدراسة مديري المدارس والمسؤولين عن تدريب القيادات المدرسية في معرفة أسلوب التفاوض ومدى تأثيره في إدارة الصراع المدرسي، مما يسعود بالنفع ويكون له نتائج إيجابية في إدارة العملية التعليمية.

« قد تساعد الدراسة في تشخيص أسباب الصراع المدرسي وسبل التغلب عليها بالأساليب الإدارية الحديثة بصفة عامة، وأسلوب التفاوض بصفة خاصة سعياً لعلاجها.

« تبرز الدراسة أهمية توفير المديرين المناخ والبيئة المناسبين لمساعدة العاملين على إظهار قدراتهم الإبداعية وتوظيف ما لديهم من قدرات ومهارات للارتقاء بالعمل.

#### • حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة في التالي:

« الحدود الموضوعية: وتمثلت في تطوير دور مدير المدرسة في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام باستخدام أسلوب التفاوض.

« الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة في العام الجامعي ١٤٣٤/١٤٣٥ هـ.

« الحدود البشرية: وتمثلت في عينة الدراسة من المعلمين.

« الحدود المكانية: وتمثلت في محافظة الطائف.

#### • منهج الدراسة :

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الذي يعد أنسب المناهج لمعرفة واقع إدارة الصراع داخل مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، وإمكانية استخدام أسلوب التفاوض لإدارته، ومدى وعى وإدراك القيادات في تلك المدارس لأهمية ذلك الأسلوب. (إبراهيم وأبو زيد، ٢٠٠٧، ٢١٥ - ٢١٦).

#### • مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية :

تم تعريف مصطلحات الدراسة إجرائياً كالتالي:

« الصراع التنظيمي: عمل مقصود من طرف ما، للتأثير سلباً على طرف آخر، بشكل يؤثر سلباً على قدرة ذلك الطرف، بشكل يعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه. (القريوتي، ٢٠٠٣، ٢٤١)

« التفاوض: هو موقف يتبارى فيه تعبيرياً طرفان أو أكثر، ويتضمن مجموعة من العمليات لا تخضع لشروط محددة حول موضوع مشترك يتم في هذه المباراة عرض مطلب كل طرف وتبادل الآراء وتقريب وجهات النظر وتقديم الحلول المقترحة، واللجوء إلى كافة أساليب الإقناع المتاحة لكل طرف لإجبار الطرف الآخر على القبول بما يقدمه من حلول ومقترحات تنتهي باتفاق بين الطرفين. (الخزامي، ١٩٩٨، ١٣)

#### • الدراسات السابقة :

تم عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم كالتالي:

« سعت دراسة (الشريف، ٢٠١٢) إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الانفعالي واستراتيجيات إدارة الصراع لدى الطلاب المتفوقين دراسياً بالمرحلة الثانوية، والفروق بين الجنسين في الذكاء الانفعالي، والفروق بين الجنسين في استراتيجيات إدارة الصراع، والفرق بين مرتفعي ومنخفضي الذكاء الانفعالي من المتفوقين دراسياً في استراتيجيات إدارة الصراع، وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٦) من الطلاب والطالبات المتفوقين دراسياً بالمرحلة الثانوية

من مدارس (مدينة بنى مزار . مدينة المنيا . مدينة ملوى) بمحافظة المنيا في إعام الدراسي ٢٠١٢م خلال الفصل الدراسي الثاني، واستخدم الباحث اختبار الذكاء اللفظي للمرحلة الثانوية والجامعية<sup>١</sup> للتعرف على الطلاب المتفوقين دراسيا وتحديدهم، وتم تطبيق مقياس الذكاء الانفعالي من إعداد الباحث، ومقياس استراتيجيات إدارة الصراع من إعداد الباحث. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين درجات الطلاب المتفوقين دراسيا على مقياس الذكاء الانفعالي وأبعاده ودرجاتهم على مقياس استراتيجيات إدارة الصراع فيما عدا استراتيجيات التوافق حيث لم توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين درجات الطلاب المتفوقين دراسيا على مقياس الذكاء الانفعالي وأبعاده ودرجاتهم على استراتيجيات التوافق، كما لم توجد فروق دالة إحصائيا بين متوسطى درجات الذكور ومتوسطى درجات الإناث فى الذكاء الانفعالي وأبعاده، كذلك لم توجد فروق دالة إحصائيا بين متوسطى درجات الذكور ومتوسطى درجات الإناث فى استراتيجيات إدارة الصراع، فى حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطى درجات مرتفعى الذكاء الانفعالي ومتوسطى درجات منخفضى الذكاء الانفعالي فى استراتيجيات التنافس واستراتيجية التجنب لصالح مرتفعى الذكاء الانفعالي، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطى درجات مرتفعى الذكاء الانفعالي ومتوسطى درجات منخفضى الذكاء الانفعالي فى استراتيجيات التعاون والتفاوض لصالح منخفضى الذكاء الانفعالي، كما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطى درجات مرتفعى الذكاء الانفعالي ومتوسطى درجات منخفضى الذكاء الانفعالي فى استراتيجيات التوافق.

◀ هدفت دراسة (محمد، ٢٠١٢) دراسة وتحليل استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية في قطاع الأدوية والوقوف على مدى إدراك المستويات الإدارية الثلاث: (العليا . الوسطى . الإشرافية) فى قطاعات الأدوية المختلفة للصراعات التنظيمية الموجودة سواء أكانت إيجابية أم سلبية. والوقوف على أهم أسباب الصراعات التنظيمية وأثارها وإيجاد حلول علمية باستخدام الاستراتيجيات المناسبة داخل القطاعات الثلاث وفقا لكل مستوى إدارى لما له من أثر فى تحقيق الكفاءة والفعالية فى العمل. بالإضافة إلى تقديم إطار مقترح لإستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية للتطبيق على قطاعات الأدوية الثلاث.

◀ هدفت دراسة (مصطفى، ٢٠١٢) تحديد متطلبات تفعيل دور المدرسة فى تطبيق إدارة الصراع لمواجهة العنف المدرسى، ورصد خبرات بعض الدول فى مواجهة ظاهرة العنف المدرسى للوقوف على إمكانية تطبيقها فى المجتمع المدرسى المصرى. بالإضافة إلى إعداد تصور مقترح لمواجهة العنف المدرسى باستخدام أسلوب إدارة الصراع. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلم ثانوى عام، و(٥٠٠) طالب ثانوى عام بمحافظة الدقهلية. وقد خلصت الدراسة إلى تقديم الباحث بعض المتطلبات اللازمة لتفعيل دور المدرسة فى إدارة الصراع لمواجهة العنف المدرسى مستفيدا من خبرات بعض الدول فى هذا الميدان.

« هدفت دراسة (الجنيد، ٢٠١١) تحديد مهارات التفاوض المناسبة لدى طلاب الصف الأول الثانوى فى الجمهورية العربية السورية وتعرف مدى توافر هذه المهارات لدى طلاب الصف الأول الثانوى فى الجمهورية العربية السورية وتحديد استراتيجيات التعلم النشط المناسبة فى تعليم القراءة لتنمية مهارات التفاوض لدى طلاب الصف الأول الثانوى فى الجمهورية العربية السورية وتحديد أسس الاستراتيجية المقترحة فى تعليم القراءة القائمة على التعلم النشط لتنمية مهارات التفاوض لدى طلاب الصف الأول الثانوى فى الجمهورية العربية السورية.

« سعت دراسة (بني فضل وآخرون، ٢٠١١) إلى معرفة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الأكاديميين في جامعة النجاح الوطنية. وبغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة، قامت الباحثة بتوزيع استبانة تتكون من ٣٩ فقرة تشمل استراتيجيات الصراع وهي: (التعاون، التسوية، التجنب، المجاملة، المنافسة)، إضافة لتغير الرضا الوظيفي. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الأكاديميين في الجامعة حيث بلغ عددهم (٩٥٠)، وتم أخذ عينة عددها (٦٠). وبعد توزيع الأداة على مجتمع الدراسة وجمع المعلومات وتحليلها إحصائياً والإجابة عن أسئلة الدراسة ظهرت النتائج التالية: تبين أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الصراع. وقد أوصت الدراسة بضرورة عدم اقتصار استخدام أنماط إدارة الصراع على نمط دون آخر تبعاً للمواقف الإدارية المختلفة، وضرورة خلق أجواء ومناخ تنظيمي جيد يسوده شعور الموظفين بالأمن والرضا الوظيفي.

« هدفت دراسة (عبد الرحمن، ٢٠١١) معرفة دور الاتصال التنظيمي في إدارة التغيير والصراع في المنظمات الحكومية وذلك من خلال دراسة حالة وزارة التعليم العالي. وتعتبر هذه الدراسة من نوع الدراسات الوصفية والتفسيرية، وقد استخدمت الدراسة الأسلوب المسحي ودراسة الحالة. وأكدت الدراسة أهمية الاتصال في إدارة التغيير والصراع في المنظمات وتوصلت إلى أن للاتصال دوراً استراتيجياً في إدارة عملية التغيير والصراع التنظيمي.

« هدفت دراسة (عمارة، ٢٠١١) تحديد أثر الثقة التنظيمية على تخفيف حدة الصراعات في مجالات العمل، وذلك بإجراء دراسة ميدانية على قطاع الحكم المحلي بمحافظة جنوب سيناء. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأسفرت هذه الدراسة عن عدد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي أن الأفراد في هذه الوحدات ليست لديهم الثقة الكافية في منظماتهم في مختلف المستويات الإدارية. هناك اختلاف في وجهات النظر حول إمكانية استخدام الثقة كأسلوب من أساليب حل الصراعات التنظيمية في هذه المنظمات. كما أوضحت الدراسة أن العاملين بهذه الوحدات لا يشعرون بالاهتمام بتدريبهم أو تطوير أدائهم من جانب الإدارة حتى يمكن تحسين مستوى الأداء أو الاهتمام بهم شخصياً. وأوضحت الدراسة أيضاً أنه لا توجد علاقة معنوية إيجابية بين الثقة التنظيمية والصراعات التنظيمية في هذه

المنظمات حيث أنه لا توجد علاقة مباشرة بين كل من الثقة والصراعات في هذه المنظمات. وقد أوضحت الدراسة أنه توجد علاقة معنوية وإيجابية بين الثقة التنظيمية وسلوكيات الأفراد داخل هذه المنظمات .

◀ سعت دراسة (يوسف، ٢٠١١) إلى دراسة وتحليل العملية التفاوضية والتي تتم بين المراجع وعميله، والتعرف على الاستراتيجيات التي يستخدمها المراجع في تفاوضه مع عميله واختبار أهم العوامل التي يمكن أن تعزز من قوته التفاوضية وذلك من منظور الأكاديميين والممارسين في بيئة الممارسة المهنية المصرية وذلك من خلال إجراء دراسة تحليلية وتطبيقية مكونة من خمسة فصول. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتناول الفصل الأول الإطار العام للبحث والذي اشتمل على مقدمة عامة، وهدف، ومشكلة، وأهمية، وحدود، وخطة البحث. وتناول الفصل الثاني تحليل العملية التفاوضية بين المراجع وعميله وأهم العوامل المؤثرة في هذه العملية. وتناول الفصل الثالث استقراء وتحليل الدراسات السابقة والإصدارات المهنية واشتقاق فروض البحث. وتناول الفصل الرابع عرضاً للدراسة التطبيقية وذلك بغرض التعرف على نتائج الدراسة بشقيها النظري والعملي ومحاولة الاستفادة منها في استخلاص إجابات ونتائج لأسئلة وفروض البحث وتم تقسيم هذا الفصل إلى موضوعين، تناول الموضوع الأول وهو بعنوان منهج الدراسة التطبيقية أهداف الدراسة التطبيقية ومجتمع وعينة الدراسة ومنهجية الدراسة ومتغيرات الدراسة وكيفية قياسها، وتناول الموضوع الثاني وهو بعنوان تحليل النتائج التحليل الإحصائي للردود المستلمة وعرض ومناقشة نتائج الدراسة. وتناول الفصل الخامس نتائج البحث والتوصيات وأهم مجالات البحث المقترحة.

وتوصل البحث لعدد من النتائج والتي من أهمها أن عملية التفاوض تحدث بين المراجع وعميله ويتم استخدام الاستراتيجيات التفاوضية ولكن بنسب مختلفة، فالاستراتيجيات التفاوضية التي تستخدم في بيئة الممارسة المهنية المصرية من وجهة نظر الأكاديميين هي على الترتيب: استراتيجية السيطرة، استراتيجية حل المشكلات، استراتيجية الحل الوسط، استراتيجية توسيع نطاق التفاوض، وأخيراً استراتيجية التنازل. أما من وجهة نظر الممارسين، فهي على الترتيب: استراتيجية السيطرة، استراتيجية الحل الوسط، استراتيجية توسيع نطاق التفاوض، استراتيجية حل المشكلات، وأخيراً استراتيجية التنازل.

ويتضح من ذلك اتفاق الأكاديميين والممارسين على أن استراتيجية السيطرة هي الأولى من حيث درجة الاستخدام وأن استراتيجية التنازل هي الأخيرة من حيث درجة الاستخدام وهذا مؤشر على ضعف مهارة التفاوض لدى هذه الأطراف وأن هناك حاجة إلى تأهيل هذه الأطراف خاصة الممارسين للدخول في عملية التفاوض.

◀ سعت دراسة (درغام، ٢٠١٠) إلى تحديد العلاقة بين مهارات التفكير الناقد والمهارات الاجتماعية وأثرها في اختيار الفرد لأساليه في إدارة الصراع واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٥١٦) طالب وطالبة بالفرقة الرابعة بكلية التربية جامعة المنصورة خلال العام الدراسي

(٢٠٠٧ - ٢٠٠٨)، منهم (١٦٨) ذكور و(٣٤٨) إناث، وتم تطبيق اختبار التفكير الناقد من إعداد الباحثة، واختبار المهارات الاجتماعية، ومقياس أساليب إدارة الصراع من إعداد الباحثة. وكان من أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة عدم وجود ارتباط دال إحصائياً بين مهارات التفكير الناقد وأساليب إدارة الصراع التفاوض والتجنب، إلا أنه ترتبط بعض مهارات التفكير الناقد ودرجته الكلية بأسلوبى التحكم والتعاون. وعدم وجود ارتباط دال إحصائياً بين الدرجة الكلية للمهارات الاجتماعية وأساليب التحكم والتفاوض والتعاون، بينما ظهر ارتباط سالب مع أسلوب التجنب، وعدم وجود أثر دال للتفاعل بين كل من مهارات التفكير الناقد والمهارات الاجتماعية على اختيار أساليب إدارة الصراع لدى طلاب كلية التربية. وجود فروق دالة بين متوسطات درجات الذكور ومتوسطات درجات الإناث في مهارات التفكير الناقد والدرجة الكلية لصالح الإناث.

« هدفت دراسة (عبد المقصود، ٢٠١٠) تحديد مدى فاعلية مهارات التفاوض وتحقيق أهداف التنمية المحلية كدراسة ميدانية مطبقة على بعض المنظمات غير الحكومية بمحافظة الإسكندرية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث بدأت الدراسة بمقدمة ضمت أهمية الموضوع ومبررات اختياره والهدف من الدراسة حيث تناولت الإطار النظري والمنهجى للدراسة وذلك من خلال الصياغة التصورية للبحث والتعريف الإجرائى لمفهومات البحث ثم التصميم المنهجي وتحليل البيانات وتفسير النتائج. ثم تناولت الدراسة الإطار المنهجي لدراسة فاعلية التفاوض وتحقيق أهداف التنمية المحلية من خلال التنمية المتواصلة ثم المنظمات غير الحكومية فى التنمية المتواصلة ثم التفاوض كأحد آليات التنمية المتواصلة ثم أدوار المنظمات غير الحكومية من منظور طريقة تنظيم المجتمع من أجل تحقيق أهداف التنمية المتواصلة. كما تناولت الدراسة تحليلاً نقدياً للدراسات السابقة التى اهتمت بالتنمية المتواصلة فى المجتمعات الأمريكية والأوروبية والعربية وخاصة فى مصر ثم الدراسات التى اهتمت بالمنظمات غير الحكومية ومهارات التفاوض فى تلك المجتمعات. وأخيراً تم تناول نتائج الدراسة الميدانية ثم مهارات التفاوض ورأس المال الاجتماعى ثم خاتمة ضمت أهم النتائج والتوصيات التى تم التوصل إليها خلال تلك الدراسة.

« سعت دراسة (أبو غالى وبسيسو، ٢٠٠٩) إلى تحديد العلاقة بين التوافق المهنية وأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، ومعرفة مستوى التوافق المهني لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. كذلك الكشف عن الأهمية النسبية لشيوع مجالات أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، والكشف عن الفروق في مستوى التوافق المهني لدى المديرين تبعاً لمتغير الجنس. وتكونت عينة الدراسة من (١٢٠) مديراً ومديرة في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى جيد للتوافق المهني لدى مديري المدارس الثانوية، حيث إن مجال النمو المهني والمسلكي جاء في الترتيب الأول وبنسبة ٨٤.٩٣٪، ويليه على التوالي مجالات: العلاقات الاجتماعية وبنسبة ٧٩.٣٣٪، ومجال الرضا الذاتي وبنسبة ٧٠.٦٪، ومجال الاتزان الانفعالي وبنسبة ٧٠.٣٪.

بينما نسبة الدرجة الكلية كانت ٧٦,٣٪. كما بينت نتائج الدراسة أن أكثر مجالات أساليب إدارة الصراع كانت مجال التعاون بنسبة ٨٣,٨٪، ويليه على التوالي مجالات: التسوية بنسبة ٨٠,١٪، والاسترضاء ٧٢,٢٪، والمنافسة ٥٩,٩٪، والتجنب ٥٨,٦٪. كما بينت نتائج الدراسة أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي التوافق المهني في استخدام كل من أسلوب التعاون والتسوية لصالح مرتفعي التوافق المهني، بينما لا توجد فروق في مجالات التجنب، المنافسة، الاسترضاء والدرجة الكلية بين مرتفعي ومنخفضي مستوى التوافق المهني، مع عدم وجود فروق دالة إحصائية بين مديري المدارس في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير الجنس.

« سعت دراسة (Correia, ٢٠٠٨) إلى فحص تأثير بيئة غنية بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الصراع واستراتيجيات إدارة الصراع بين أعضاء الفريق، وقد جمعت البيانات من خلال الملاحظات في اجتماعات الفريق، والمقابلات الفردية مع الأعضاء. بالإضافة على تحليل الوثائق الالكترونية المتبادلة فيما بين أعضاء الفريق. وتشير نتائج الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الصراع قد تطورت مع مرور الوقت، وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد لعبت دورا مزدوجا في إدارة الصراع بين أعضاء الفريق. وقد قدمت هذه التكنولوجيا تسهيلات في إدارة الصراع من خلال وسائل الاتصال الرسمية، عن طريق جعل الاتصال أكثر فعالية بواسطة الحد الأدنى من الجهد اللازم، وتهيئ الفرص لمزيد من ردود الفعل المدروسة، والفرص للتفكير بشأن المضمون. غير أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد أدت أيضا إلى تفاقم الصراع، عندما تكون الاستراتيجية مفروضة، وعندما يصبح الفريق أكثر فظاظة وصراحة وعندما يحدث سوء الفهم بسبب اختلاف الإحساس بأهمية الاستعجال في الرد على رسائل البريد الإلكتروني.

« هدفت دراسة (محمد، ٢٠٠٨) تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، كما هدفت معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ومستوي الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن أسلوب التعاون يُعد أكثر الأساليب التي يتم ممارستها بواسطة مديري المدارس، كما أنه توجد علاقة ارتباطية بين أسلوب التعاون ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير ممارسات مديري المدارس حول أساليب إدارة الصراع من خلال التدريب.

« سعت دراسة (حسن، ٢٠٠٧) إلى معرفة مدى اهتمام المسؤولين بالمدارس محل البحث والتطبيق - بإدارة الصراعات التنظيمية وتقييم الآليات الحالية والمتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية بالمدارس للتعرف على مدى ملاءمتها في الوضع الراهن والوصول إلى الآليات المناسبة لإدارة الصراعات التنظيمية والتي ترى أنها تحقق الأهداف المرجوة منها لو تم تطبيقها. ومن أهمية الدراسة قلة الدراسات والأبحاث الميدانية التي تناولت مجال الصراع التنظيمي في المؤسسة التعليمية (المدارس)، على الرغم من أن هذا المجال

البحثى يعد من أهم المجالات من وجهة نظر العديد من الباحثين والكتاب سواء في مجال العلوم السلوكية بصفة خاصة أو في مجال الإدارة التعليمية بصفة عامة. وقد توصلت الدراسة إلى أن النجاح في إدارة الصراعات التنظيمية يمثل عاملاً مهماً من عوامل خلق مناخ عمل إيجابي يحتضن روح الفريق ويشجع الابتكار والتجديد ويزيد من مستوى الاستقرار التنظيمي الذي بدوره يؤدي إلى تحسين الجودة للخدمة المقدمة. كما أن التعرف على طبيعة ومصادر الصراعات التنظيمية والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة عليها يمثل نقطة الانطلاق الحقيقية لإحداث التطوير التنظيمي الفعال للمؤسسات التعليمية (المدارس) والذي يعد أحد الأركان الأساسية لتحسين جودة الخدمة التعليمية.

◀ هدفت دراسة (طه، ٢٠٠٧) تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ودور ثقة المرؤوس في رئيسه في هذه العلاقة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها: أن الأفراد يعتمدون بعضهم على بعض لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية وذلك لوجود صعوبة في الإلمام بكل الشخصيات داخل العمل. ولذلك فإن الفرد في حاجة دائمة للرجوع للآخرين والاعتماد عليهم، ولكن هذه العلاقات غالباً ما تنطوي على خطورة وتحسب كل طرف من الآخر وتعظيم عوائد كل طرف على حساب الآخر. ولذلك إن غابت الثقة بين الأفراد، فإن ذلك يؤدي إلى عدم نجاح المنظمات ويخلق جو من التوتر والضغط النسبي مما يؤثر على الانتاجية. ولذلك يأتي دور الثقة هنا حيث إن الثقة هي مدى تقبل أي طرف لتصرفات الطرف الآخر وذلك بناءً على التوقع بأن الطرف الآخر سوف يؤدي موقفاً معيناً مهماً للشخص الواثق المرؤوس في حالة ما إذا كان الواثق لا يستطيع متابعة أو مراقبة أو التحكم في سلوك الشخص الموثوق فيه (الرئيس). وتنشأ ثقة المرؤوس في رئيسه من إدراك المرؤوس للعدالة التنظيمية التي تتصف بأنها توزيعية وإجرائية وتعاملية. وكذلك إدراكه للدعم التنظيمي من جانب الإدارة، وبالتالي يبدي اتجاهات إيجابية تجاه منظمته من التزام تنظيمي وسلوك مواطنة تنظيمية ورضاه عن العمل مما يؤثر إيجابياً على الانتاجية. وعلى الرغم من أهمية الثقة في مجال العمل بين الرئيس ومرؤوسيه التي تمكن من إيجاد مناخ تنظيمي جيد، وتمكن المنظمة من استثمار الطاقات البشرية فيها لتحقيق أهدافها، وكذلك التعامل بفعالية مع إدارة الصراع التنظيمي مما يساهم في التزام الفرد تجاه أهداف المنظمة، إلا أن موضوع الثقة لم يؤخذ في دائرة الاهتمام من جانب الدراسات العربية في الوقت الذي تزخر فيه كتابات الثقة في الدراسات الأجنبية ويتم تطبيقها في كافة المجالات. إلا أن بعض الدراسات العربية أشارت إلى ثقة المرؤوس في رئيسه كإطار نظري ولم تختبر بعد أي من محددات الثقة وتوابعها. وكذلك فإن هناك قصور في الدراسات العربية التي أشارت إلى البعد الثالث من أبعاد العدالة التنظيمية وهي العدالة التعاملية والبعد الثالث من أبعاد الالتزام التنظيمي وهو الالتزام المعياري.

◀ هدفت دراسة (Stanley and Algert، ٢٠٠٧) تحديد أساليب إدارة الصراع في مركز بحوث جامعي، وكيف يؤثر ذلك على التطوير الوظيفي. وتكونت

عينة الدراسة من (٢٠) رئيساً من رؤساء الأقسام في مختلف التخصصات وبمستويات متباينة من الخبرة. وقد بينت نتائج الدراسة أن الصراع متأصل في الحياة الجامعية، وأن القادة يقضون أكثر من ٤٠% من وقتهم في إدارة الصراع، وأن رؤساء الأقسام يواجهون صراعا مع المرؤوسين، ومع الرؤساء الذين يقدمون لهم التقارير مثل العمداء.

◀ هدفت دراسة (فرج، ٢٠٠٧) معرفة أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين في مستشفيات جامعة عين شمس. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى النتائج التالية:

✓ تختلف الصراعات التنظيمية من منظمة لأخرى حسب طبيعة النشاط وكفاءة الإدارة العليا وحسب الخصائص الفردية للعاملين.

✓ عندما يزيد الصراع عن الحد المناسب فإنه يؤثر على كفاءة الأداء الكلي نظرا لما يرتبط به من آثار سلبية ضارة على العاملين حيث ثبت أن هناك علاقة بين الصراع والأداء.

✓ عدم اهتمام الإدارة العليا بالمستشفيات بالتعامل مع الصراع التنظيمي.

✓ غموض الأهداف وتضاربها.

✓ افتقار العاملين إلى الثقة والاطمئنان من خلال أمور عديدة منها عدم العدالة في توزيع المكافآت.

◀ هدفت دراسة (أحمد، ٢٠٠٦) تحديد أهم عوامل وأسباب الصراعات التنظيمية

في وزارة التربية والتعليم لمواجهتها ومعرفة مدى الاختلاف بين الأساليب النظرية في إدارة الصراع، والأساليب الفعلية في المؤسسات التعليمية في اليمن وتحديد الأسلوب المناسب لإدارة الصراعات في المؤسسات التعليمية في اليمن، والتعرف على أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة الرضا الوظيفي لدى المستويات الإدارية المختلفة وأن أساليب إدارة الصراع المتبعة في مكاتب التربية والتعليم ترضي كثيرا من العاملين، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا العاملين عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي، كما توجد علاقة ارتباط عكسية بين أسلوب التجنب في إدارة الصراع والرضا الوظيفي، وتوجد علاقة ارتباط عكسية بين أسلوب القوة أو السلطة والرضا الوظيفي.

◀ سعت دراسة قطيشات (٢٠٠٦) إلى تحديد الكفايات المهنية لدى مديري

ومديرات المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٠) مديرا ومديرة و(٣٦٠) معلما ومعلمة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن جاءت على التوالي: استراتيجيات التوفيق، المنافسة، التعاون، التجنب، والاسترضاء. كما بينت نتائج الدراسة

وجود علاقة ارتباط عالية بين درجة توافر الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس ودرجة استخدامهم لاستراتيجيات إدارة الصراع. كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة في استراتيجيات إدارة الصراع تُعزى إلى جنس المدير.

#### • تعليق عام على الدراسات السابقة :

- يتضح من عرض الدراسات السابقة من يلي:
- ◀ أن الدراسات السابقة تؤكد على أهمية استخدام أسلوب التفاوض كمدخل لإدارة الصراع، وأن له أهمية بالغة في عملية تعليم وتدريب مديري المدارس على كيفية إدارة الصراع وحل المشكلات التي تعوق سير العملية التعليمية، وتنمية مهاراتهم في استخدام أساليب وفنيات التفاوض في إدارة الصراع.
  - ◀ استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي وأداة الاستبيان لمعالجة موضوعاتها المختلفة.
  - ◀ وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة أسئلة الدراسة وتحديد إجراءاتها، وكذلك في إعداد الإطار النظري وإعداد أدوات الدراسة المتمثلة في استبانتين، وتفسير النتائج للدراسة الميدانية.
  - ◀ أكدت معظم الدراسات السابقة على ضرورة تطوير ممارسات مديري المدارس حول أساليب إدارة الصراع من خلال التدريب.
  - ◀ تناولت الدراسات السابقة أسلوب التفاوض في كل من المجال الاجتماعي والسياسي والنفسي ولكنها أغفلت استخدام التفاوض في المجال التربوي.
  - ◀ أكدت الدراسات السابقة على ضعف مهارة التفاوض لدى الأكاديميين والممارسين وأن هناك حاجة إلى تأهيل هذه الأطراف خاصة الممارسين للدخول في عملية التفاوض.

#### • خطوات الدراسة وإجراءاتها :

- تحدد خطوات الدراسة وإجراءاتها كالتالي:
- أولاً: عرض الإطار النظري للدراسة والذي شمل مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها، وأهميتها ومنهجها وأداتها، ومبرراتها وإجراءات السير فيها. بالإضافة إلى توضيح مفهوم الصراع ومراحله وأسبابه، وإجراءات وفنيات إدارة الصراع، يليه عرض لمفهوم التفاوض وخصائصه ودوافعه ومتطلباته ومهاراته ونتائجه. وأخيراً، تحديد الدراسات السابقة والتعليق عليها.
- ثانياً: تعرّف واقع الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف وذلك عن طريق الآتي:
- ◀ إعداد أداة الدراسة وتقنينها وفقاً للمجتمع السعودي للتحقق من مدى مناسبتها.
  - ◀ تطبيق أداة الدراسة على عينة من مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف.
  - ◀ إجراء التحليل الإحصائي اللازم للإجابة عن أسئلة الدراسة.

ثالثاً: تحديد درجة استخدام مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف لأسلوب التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي، وذلك بعد التحليل الإحصائي للاستبانة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء أسئلتها.

رابعاً: تحديد العلاقة بين الصراع التنظيمي وأسلوب التفاوض.  
خامساً: وضع التوصيات والمقترحات لتطوير دور مديري المدارس في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام استراتيجيات التفاوض.

#### • أولاً : الإطار النظري :

تم تقسيم الجزء التالي إلى قسمين أساسيين، حيث تناول القسم الأول مفهوم الصراع وأسبابه ومراحله وإجراءات وفنيات إدارة الصراع، تلاه في القسم الثاني تناول مفهوم التفاوض وأهم خصائصه ودوافع التفاوض ومتطلباته ومهاراته ونتائجه كما يلي:

#### • القسم الأول :

#### • مفهوم الصراع وأسبابه ومراحله :

تواجه النظم التعليمية في الآونة الأخيرة تحدياً كبيراً يتضمن جودة التعليم وتحسين مخرجاته، بالإضافة إلى التحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية وغيرها من التحديات التي أجبرت الدول والحكومات على مواجهتها، ومن هنا أصبح من الضروري الاهتمام بالتطوير والتحسين المستمرين لإدارة التعليم وتقديم خدمات تعليمية متميزة داخل المدارس.

#### ١- مفهوم الصراع :

تُعد المدرسة نظاماً اجتماعياً يشكل الإنسان عنصراً أساسياً فيه يعبر عن حيويته، والأفراد العاملون داخل المدرسة تربطهم سلسلة من العلاقات المتبادلة وعلى ذلك، فلا بد أن تحدث بعض التناقضات والخلافات التي قد تؤدي إلى الصراع، وإن كان وجود قدر معتدل من الصراع في أية مدرسة يحقق لها أعلى مستوى من الفعالية إذا تمت إدارته بطريقة جيدة. ومن هنا تظهر أهمية إعداد مديري المدارس لإدارة الصراع داخل المدرسة.

ويُعرف الصراع على أنه منافسة لقوى متعارضة أو حالة من التضاد وعدم الاتفاق والخصومة بين طرفين نتيجة تصارع إرادتهما وتضاد مصالحهما وتعارضهما، وغالباً ما تُعرف أبعاد وأطراف واتجاهات الصراع. (عبد الغنى، ٢٠٠٦، ٦٨)

كما يُعرف الصراع بأنه موقف يتصف بالمنافسة وتصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعى بتناقضاتها، ويسعى كل طرف إلى تحقيق غايته على حساب الطرف الآخر. ويشترط في الصراع وجود طرفين أو أكثر يدخلان في منافسة لتحقيق هدف ما، فالمنافسة والتعارض جزء من عملية الصراع، ويشير مفهوم الصراع إلى عملية الخلاف والصراع التي تنشأ كرد فعل لممارسة الضغط من جانب فرد أو مجموعة على فرد آخر أو مجموعة أخرى، وذلك بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بنية أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو المجموعة ويمكن تناول مفهوم الصراع من خلال اتجاهين هما: (محمود، ٢٠٠٨، ١٤٨).

« النظرية التقليدية: ويفسر الصراع وفقاً لتلك النظرة على أنه أمر غير مرغوب فيه ويجب تقليبه إلى أدنى حد من خلال الاختيار السليم لقيادات المدارس والتدريب لهم، وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم، وغالباً ما تساعد هذه المبادئ على تقليل الصراع غير المرغوب.

« النظرية الوظيفية السلوكية: ويفسر الصراع على أنه ظاهرة طبيعية حتمية تنظيمية تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل المدرسة ولا يمكن التخلص منها، بل ينبغي إدارتها وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الصراع لدفع العاملين إلى تحقيق حاجاتهم ورغباتهم.

وعلى ذلك، فإن الصراع ينتج عن الاختلاف والتضاد في المصالح والرغبات وتباين الأفكار بين مجموعتين من الأفراد وعدم قدرة الإدارة في السيطرة على الصراع وإدارته بما يخدم العملية التعليمية في المدرسة ويعوق تقدمها لتحقيق أهدافها.

## ٢- أسباب الصراع :

هناك العديد من الأسباب للصراع ومراحل يمر بها حتى يظهر داخل المدرسة وسوف نتناولها فيما يلي:

فمدير المدرسة هو القائد لفريق العمل، وهو المشرف في مدرسته، ولذلك فقد يكون أساس البناء أو الهدم داخل المدرسة، فأهم مبدأ يعتمد عليه المدير لنجاحه هو العدل ويقدر بعده وتنحيه عن هذا المبدأ يكون الخلل في المدرسة التي يديرها، وقد يكون التنحي بقصد أو بغير قصد وفي كلا الأمرين يتجه بالمدرسة نحو الصراع، وتلعب شخصية المدير دوراً بارزاً في نجاح المدرسة أو فشلها، وهناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى نشأة الصراع داخل المدارس ومنها:

« ضعف إدارة المدرسة: فالمدير لا يستطيع تطوير نفسه ولا يرى الأسباب التي تؤدي إلى الصراع ويقوم بالانفراد باتخاذ القرار، مما يساعد ذلك على نشر الصراع داخل المدرسة ويرجع ذلك إلى عدم إعطاء الصلاحيات للأفراد العاملين التي تساعد على القيام بالعمل بكفاءة لتحقيق الأهداف المنشودة.

« اعتماد كل من الإدارة والعاملين على بعضهم بعضاً: فالعاملون يرغبون من الإدارة أن تقوم بكل العمل وفي المقابل تريد الإدارة من العاملين القيام بكامل العمل، ويرجع ذلك إلى عدم تحديد الأدوار والمسئوليات للعاملين. (الشريده والأعرجي، ٢٠٠٣، ٢٣٤)

« تعارض الأهداف بين الأفراد العاملين داخل المدرسة والطلاب والإدارة: ويؤدي ذلك إلى وجود مجموعة من الأفراد لديهم أغراض شخصية يسعون إلى تحقيقها، وإذا لم ينتبه المدير لها تجعل بيئة العمل غير صالحة.

« صراع الأدوار وتداخل الاختصاصات والمسئوليات بين العاملين داخل المدرسة: ويؤدي ذلك إلى عدم قدرة المدير على كشف هؤلاء الأفراد الذين قد يكونون السبب في الصراع المدرسي.

- « وجود الفروق الفردية بين العاملين وكذلك اختلاف أساليب التنشئة والعادات والتقاليد التي اكتسبها هؤلاء الأفراد والتي قد تكون ذات في سلوكهم ومن الصعب تغييرها.
- « الصراع بين مستويات السلطة من خلال التضارب في اتخاذ القرارات التي تحقق المصالح الشخصية لهم وتعارضها مع الأغراض الشخصية للمجموعات الأخرى.
- « ضعف الثقة بين العاملين في المدرسة وشيوع روح الأنانية والفردية وانخفاض مستوى الولاء للعمل داخل المدرسة.
- « قد يكون نظام التحفيز المتبع من جانب الإدارة ذا تأثير إيجابي أو تأثير سلبي إذا كان المدير قد اتبعها بطريقة غير صحيحة فتكون سببا من أسباب الصراع. ومن هنا لا بد أن يشمل نظام الحوافز العدل والمساواة بين العاملين داخل المدرسة في ضوء معايير موضوعية لقياس نتائج الأعمال. (ياسين، ٢٠٠٦، ٨٣).

### ٣- مراحل الصراع :

- يمر الصراع داخل المدرسة بالمراحل التالي: (الشريده والأعرجي، ٢٠٠٣، ٢٣٤) (عبد الرحمن، ١٩٩٩، ٦٤).
- « مرحلة الصراع الكامن: وهي المرحلة التي لا يدرك الأطراف فيها الصراع، مثل المنافسة بين العاملين على الموارد المحدودة داخل المدرسة وحاجتهم إلى الاستقلال عن الإدارة وتشعب الأهداف بينهم لتحقيق المصالح الشخصية والشعور بتحيز المدير لبعض الأفراد.
- « مرحلة إدراك الصراع: وفيها يدرك الأفراد أن هناك صراعا بينهم نتيجة عدم تحقيق الرغبات وإشباع الحاجات لكل منهم وانحياز الإدارة إلى أحدهم على حساب الآخر.
- « مرحلة ظهور الصراع: ويظهر فيها الصراع بين العاملين داخل المدرسة والإدارة والطلاب، مما يعوق تحقيق الأهداف المنشودة للعملية التعليمية.
- « مرحلة التفاوض لإدارة الصراع: نتيجة ظهور الصراع داخل المدرسة وإدراك العاملين له، يقوم المدير بالتعامل معه للتغلب على العقبات التي تقف وراءه ومحاولة احتوائه وإجراء التفاوض بين الأطراف للوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف.
- « مرحلة ما بعد الصراع: يقوم المدير والعاملون في تلك المرحلة بدراسة أسباب الصراع ووضع الخطط التي تساعد على تفاديه في المستقبل والحد من المخاطر الناجمة عنه التي تعوق سير العمل داخل المدرسة.

### • إجراءات وفتيات إدارة الصراع :

من الخطوات المهمة لإنجاح التفاوض بين إدارة المدرسة وأطراف الصراع هو أن تعرف الإدارة حقائق الموقف، وهذه الحقائق تعتمد على المعرفة الشخصية للمعلومات وتصنيفها وفقا لأهميتها في عملية التفاوض داخل المدرسة. فالإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تدير عملية التفاوض في ضوء الأهداف المحددة

والمعلومات المتاحة والوسائل والأساليب التي تساعد على تحقيق الهدف من التفاوض لضمان حسن سير العملية التعليمية. وفيما يلي نتناول دور المدير في إدارة الصراع وكذلك الإجراءات التي يمكن أن يستخدمها.

#### ١ - دور المدير في إدارة الصراع :

لكي تجنب المدرسة الصراع بين العاملين لابد أولاً من الاهتمام بأهم مقوم وركيزة في المدرسة ألا وهي المدير، ويشكل المفهوم الحديث لإدارة الصراع بأنه أسلوب أو استراتيجية لتحويل الصراع الذي يضر بمصالح المدرسة إلى صراع إيجابي يزيد من الفعالية التنظيمية للمدرسة، فإدارة الصراع هي نشاط يهدف إلى تحويل الصراعات بين الأفراد وفرق العمل إلى صراعات بناءة بدلاً من أن تكون هدامة، لذا فهي أمر ضروري ومفيد يمكن للمديرين استخدام مهارتهم في توجيه هذا الصراع من خلال جهد مقصود للتقليل من حدته أو حله، ومدير المدرسة دور في إدارة الصراع حيث يقوم بما يلي: (عبد الغنى، ٢٠٠٦، ٦٨).

« دعم التعاون بين الأفراد العاملين للسيطرة على الصراع مما يساهم في تحقيق النتائج المرجوة وأن ينظر للصراع داخل المدرسة نظرة إيجابية بحيث يقود المدرسة إلى تحقيق أهدافها.

« يسعى المدير إلى أن يجعل التنافس بين العاملين إيجابياً ليؤثر على إحساسهم بفعالية الإدارة ويزيد من انتمائهم للمدرسة لتساعد على رفع الروح المعنوية لديهم وتحقيق أفضل النتائج.

« يقوم المدير بتصميم برامج تدريبية للقيادات المدرسية التابعة له لتدريبهم على مهارات إدارة الصراع من خلال التفاوض والمشاركة الفعالة.

« يعمل المدير على توطيد التعاون بين أولياء الأمور والمعلمين وجميع أفراد المجتمع في معرفة أسباب الصراع التنظيمي ومدى تطوره والأساليب المناسبة لحل الصراع.

#### ٢ - إجراءات إدارة الصراع :

توجد مجموعة من الإجراءات والخطوات من المفترض أن يتبعها المدير في إدارة الصراع داخل المدرسة وذلك تبعاً للموقف والأفراد ومنها ما يلي:

##### • تسوية الصراع :

يسعى مدير المدرسة إلى إحداث التغيير والتطوير لمواجهة الصراع لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل جهد وأقل تكلفة، ويتوصل إلى حل يرضى كافة أطراف الصراع ويعمل على زيادة إنتاجية المدرسة، فيحرص على عدم زيادة الصراع داخل المدرسة من خلال مراعاة العلاقات الإنسانية وإشباع حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية، ومشاركتهم في وضع الحلول للمشكلات التي قد تواجههم، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية ورضاهم الوظيفي نتيجة تهيئة بيئة العمل واستخدام هذا الإجراء يؤدي إلى التقريب بين وجهات النظر المتعارضة من خلال إتباع مدير المدرسة عدة طرق لمنع ارتفاع الصراع ومن أهمها:

« نشر التعاون بين الأفراد لتخفيف الصراع وتقليل حجم الصراعات داخل المدرسة.

- ◀ يسعى المدير إلى التفاوض مع الأطراف المتصارعة للتنازل عن بعض الاحتياجات وصولاً إلى اتفاق عام يرضي الجميع. (عبد العظيم وعبد العظيم، ٢٠٠٧، ٢٢٧)
- ◀ يقوم المدير بمشاركة الأطراف المتنازعة في تشخيص المشكلات السائدة من أجل التعرف على الأسباب الحقيقية للصراع بغرض الوصول إلى الحل المناسب. (ياسين، ٢٠٠٦، ١٢٤)
- ◀ يكون المدير أكثر حيادية وشفافية في معالجة القضايا وتلبية الاحتياجات الخاصة بطرفي الصراع المدرسي.
- ◀ ويتبنى مدير المدرسة النمط الديمقراطي الذي يتيح فرصة المشاركة الفعالة من جميع أفراد المجتمع المدرسي في تشخيص المشكلات، كما يهتم بإقامة علاقات إنسانية طيبة معهم والتركيز على إشباع حاجاتهم وصولاً إلى حلول موضوعية لمعالجة الصراع داخل المدرسة.

#### • مواجهة الصراع :

يقوم المدير في هذا الإجراء بالسعي إلى مشاركة كافة العاملين في عملية التفاوض وذلك بهدف التركيز على تحقيق الأهداف ومواجهة المشكلات التي تؤدي إلى الصراع، ويسعى إلى التحكم في مستوى الصراع ومنعه من الارتفاع عن الحد المقبول، وبالتالي يركز على الآثار الإيجابية لبعض أنواع الصراعات التي قد تعكس الاتجاهات السائدة في المدرسة وتحدث على التغيير في المدرسة وسياساتها وخطتها، ومن الضروري تنشيط الصراعات الإيجابية للاستفادة منها في تحسين الأداء للعمل. أما الصراعات السلبية ذات التأثير السلبي على المدرسة الناجمة عن تداخل العلاقات الشخصية، وتعارض سلوكيات ودوافع الأفراد وإهمال احتياجاتهم تؤدي هذه الصراعات التنظيمية إلى آثار سلبية تنعكس على الجوانب السلوكية والنفسية للعاملين بالمدرسة، ويسعى مدير المدرسة إلى السيطرة على تلك الصراعات السلبية التي تؤدي إلى العديد من المشاكل وتحويلها إلى صراع إيجابي، وفي الوقت نفسه يعمل على المحافظة على مستوى الصراع ومنع وصوله إلى درجة عالية، حيث يرتبط الصراع بالفعالية التنظيمية وكفاءة المدرسة وقدرتها على التغيير وقابليتها للتطوير والمتغيرات المعاصرة وتنمية مستوى الابتكار لدى الأفراد العاملين. (عبد الرحمن، ١٩٩٩، ١٧٨)

#### • أبعاد الأطراف المتصارعة :

يستخدم المدير هذا الإجراء بعد الفشل في استخدام إجراء تسوية الصراع ومواجهته فيقوم باتخاذ قرار بفصلهم عن بعضهم، وإن كان هذا الأسلوب ليس بمقدور مدير المدرسة استخدامه لأنه ليس من سلطاته النقل للعاملين داخل المدرسة حيث يعتمد هذا الأسلوب على استخدام السلطة الرسمية والقوة والسيطرة في حسم الصراع، فهو يسعى إلى إصدار الأوامر لإنهاء الصراع ونقل الأطراف المتصارعة إلى مواقع أخرى، واستخدام هذا الإجراء يؤدي إلى تجاهل احتياجات الأفراد داخل المدرسة، وعدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، مما يؤدي إلى ظهور العنف والمنافسة المدمرة للمدرسة ورغم النتائج الإيجابية لهذا الأسلوب في إدارة الصراع إلا أنه توجد بعض الآثار السلبية لاستخدامه، ومنها: (عبد الرحمن، ٢٠٠١، ١٣٤).

- « يقاوم العاملون سلطة مدير المدرسة ويتعاونون في شكل مجموعات تعمل ضد النظام المدرسي.
- « تزداد الضغوط التي يتعرض لها العاملين داخل المدرسة مما يؤدي إلى إعاقة سير العمل.
- « افتقار المدير إلى القدرة على التأثير في العاملين مع كثرة استخدام هذا الأسلوب.

### ٣- فنيات إدارة الصراع :

- مما سبق يمكن التوصل إلى مجموعة من الفنيات التي يجب أن يستخدمها مدير المدرسة لإدارة الصراع داخل المدرسة ومن أهمها ما يلي:
- « إيجاد بيئة متعاونة بين العاملين تتبنى أهداف مشتركة لهم يسعون إلى تحقيقها ليحل محل المنافسة غير السليمة وتنمية ثقافة الحوار والمناقشة بينهم.
- « استخدام معايير موضوعية لتقييم العاملين داخل المدرسة دون الانحياز لأحد العاملين على حساب الطرف الآخر.
- « مراعاة التنسيق بين العاملين لإنجاز الأعمال من خلال مجموعة العمل التي تتفق وقدراتهم وليس من خلال الأفراد.
- « العمل على إيجاد قنوات اتصال واضحة بين كافة العاملين داخل المدرسة.
- « مراعاة العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت بين العاملين داخل المدرسة في ضوء مجموعة من المعايير الموضوعية.
- « يسعى المدير إلى تنويع الأدوار والمهام وفقاً لمؤهلات وخبرات العاملين وإزالة سبب الصراع الناشئ عن الغموض في الدور وعدم وضوحه.

### • القسم الثاني :

### • مفهوم التفاوض وأهم خصائصه :

فيما يلي عرض لمفهوم التفاوض وأهم خصائصه.

فالتفاوض ليس أسلوب تستخدمه إدارة المدرسة لإدارة الصراع فقط ولكنه عملية كاملة متكاملة تتطلب العديد من المهارات والقدرات التي يجب توافرها في إدارة المدرسة حتى تتم عملية التفاوض بنجاح والسيطرة على الصراع واحتوائه، لأنه في حالة فشل إدارة المدرسة يؤدي ذلك إلى إعاقة سير العملية التعليمية، فالتفاوض يحتاج إلى تكاتف الجهود داخل المدرسة لضمان النجاح في مواجهة الصراع المدرسي. وقد تعددت مفاهيم التفاوض ومنها وما يلي:

### ١- المفهوم اللغوي :

حيث جاء في قاموس المورد "تفاوض، مفاوضة Negotiation". (البلعبي، ١٩٩٤، ٦٠٨) وجاء في قاموس إلياس الجيب "مداولة، ممارسة، تعامل Negotiation". (أنطوان وأنطوان، ١٩٨١، ٢٥٢). وقد ورد في لسان العرب: "فاوضه في أمره أي جراه، وتفاوضوا الحديث: أخذوا فيه، وتفاوض القوم في الأمر أي فاوض فيه بعضهم بعضاً. وفي حديث (معاوية) قال لدغفل بن حنظله: بم ضبطت ما أرى؟ قال: بمفاوضة العلماء، قال: وما مفاوضة العلماء؟ قال: كنت

إذا لقيت عالماً أخذت ما عنده وأخذ ما عندي. فالمفاوضة: تعنى المساواة والمشاركة، وهى مفاعلة من التفويض كأن كل واحد منهما رد ما عنده إلى صاحبه، أراد محادثة العلماء ومذاكرتهم في العلم". (الكبير وآخرون، ١٩٨٧، ٣٤٨).

## ٢- المفهوم الاصطلاحي :

يمكن الكشف عن مفهوم التفاوض من خلال النظرة الكلية لكل من القضية التفاوضية وخطواتها، والهدف المطلوب الوصول إليه، فالتفاوض موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديدة بإجبار الطرف الآخر للقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير. (الخضيري، ١٩٩٣، ٢٠).

والمفاوضة في الوقت نفسه هي طريقة متحفزة للوصول إلى حل مقبول لحاجة ما سواء أكانت هذه الحاجة على شكل صعوبات أو شروط، وهى تمكن الشخص من محاولة الحصول على ما يريده وإعطاء الآخرين فرصة ليفعلوا الشئ ذاته. (كينان، ١٩٩٦، ٨).

وللتفاوض عدة معاني أهمها ما يلي:

◀ المعنى الاقتصادي للتفاوض: وهو مرتبط بعملية المساومة بين المشتري والبائع. (حفني، ١٩٨٨، ٢٧٧)

◀ المعنى السياسي للتفاوض: فهو وثيق الصلة بالمعنى الاقتصادي للتفاوض ولكنه غير مندمج فيه من جهة، وليس مستوعبا له من جهة أخرى، بل يتمتع بمقومات خاصة تميزه، فالمفاوض السياسي يهتم بالعلاقات السياسية، سواء أكانت علاقات داخلية تتم في نطاق الوطن أم كانت علاقات خارجية بين دولته ودولة أو دول أخرى. (كينيدي، ٢٠٠١، ٢٦)

◀ المعنى الاجتماعي للتفاوض: ويركز على العلاقات بين الفئات الاجتماعية المتباينة.

ويعرف التفاوض بأنه مجموعة من الجهود المنظمة والمتبادلة، التي تُبذل من جانب طرفين أو أكثر بينهما خلاف في الأداء أو المصالح أو الأهداف في سبيل تقريب وجهات النظر أو الحفاظ على المصالح المشتركة أو العلاقات الطيبة فيما بينهما، وذلك بالاعتماد على استخدام المهارات الشخصية في تطبيق المبادئ العلمية المناسبة. (سليمان وآخرون، ١٩٩٦، ٢٧٩)

ويعرف التفاوض بأنه محاولة كسب الفرد إلى جانبه أولئك الذين يرى أن لديهم تحقيق مصلحة مادية أو معنوية له، ولكنهم لا يمنحونها له طواعية وليس بمقدوره الحصول عليها عنوة لاعتبارات فيزيقية أو أخلاقية أو قانونية (حفني، ٢٠٠١، ١٠)

كما يعرف التفاوض بأنه عملية اجتماعية ونفسية تعتمد على التفاعل والتأثير النفسي والإقناع والحث من خلال الحوار وتبادل وجهات النظر بين

طرفين لديهما تباين في الآراء والأهداف التي يسعى كل طرف منها لتحقيقها وتتعلق بقضية أو مسألة معينة ترتبط مصالحها بها، بهدف التوصل إلى حل أو اتفاق مرضى لجميع الأطراف. (عبد الرحمن، ٢٠٠١، ٣٢)

والتفاوض في أبسط معانيه "أحد وسائل حل الصراعات وإدارة الصراعات الاجتماعية فردية كانت أم جماعية، دولية كانت أم قومية، وهناك أنواع وصور متعددة يلجأ الناس إليها لتسوية منازعاتهم مثل: المساومة والوساطة والمساعي الحميدة. فالتفاوض إذا عملية فنية تعتمد على المهوبة الذاتية (علوية، ٢٠٠٢، ١٠)

وهناك من عرف التفاوض بأنه تحرك إيجابي مشترك بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا، يتم خلاله حوار ونقاش وتبادل للآراء للتقريب بين المواقف والمواءمة بين المصالح للوصول إلى اتفاق مشترك قبله الأطراف المعنية. (عياد، ٢٠٠٢، ٣٢)

ويتضح من خلال التعريفات السابقة أن التفاوض هو فن الاتصال الفعال الذي يسعى إلى إشباع الحاجات الإنسانية والتواصل وتبادل الأفكار والآراء والمشاعر والمعلومات مع تفتيتها من مخاطر التحريف والتشويه ويشكل عنصر الوقت عاملاً ضاعطاً على أطراف عملية التفاوض وبخاصة إذا كان هناك موعد نهائي للمفاوضات.

### ٣- خصائص التفاوض :

من الواضح أن هناك مجموعة من الخصائص التي تميز أسلوب التفاوض الفعال ومن أهمها أنه:

« عملية يستخدم فيها مجموعة من الأساليب والوسائل والاستراتيجيات والتي تعتمد على جمع البيانات عن الطرف الآخر لاستخدامها أثناء التفاوض. (الخضيري، ١٩٩٣، ٢٧)

« عملية أخلاقية فبالرغم من شرعية الأساليب والوسائل التي تستخدم فيها إلا أن التضليل أو الغش أو استخدام الألفاظ البديئة واستخدام التناوب بالسلمات الشخصية لا يجب أن يكون من سمات المفاوضات. (حسين، ٢٠٠١، ٥)

« عملية نفسية اجتماعية وهو إحدى صور التفاعل بين الأفراد حيث يتأثر باتجاهات وانفعالات وخبرات وقدرات المفاوضات ويقوم على علاقات بين الطرفين بصورة مباشرة وقد تشمل أطراف أخرى بطريقة غير مباشرة بينهم مصالح مشتركة. (عبد الرحمن، ٢٠٠١، ٤٨)

« يتطلب أن يكون لدى أطراف التفاوض الرغبة والإرادة في حل الصراع وأن يكون أسلوباً مفضلاً من جانب الطرفين والأفضل لحل ذلك الصراع في ضوء مصالحهم الشخصية وإشباع رغباتهم وحاجاتهم. (حسين، ٢٠٠١، ٥)

« أداة لفض الصراع موضوع الخلاف بين الطرفين وإدارة الحوار للوصول إلى اتفاق مقبول بينهم وبذلك يكون وسيلة مشتركة لتحقيق هدف معين يسعى الطرفين إليه.

« أسلوب أكثر شمولاً من المساومة والوساطة والحوار والجدل والمحاجة كأساليب فض الصراع بين الأطراف فهو يتصف بالعمومية والتكامل.

• دوافع التفاوض ومتطلباته ومهاراته ونتائجه :

فيما يلي عرض لدوافع التفاوض ومتطلباته ومهاراته ونتائجه.

١- دوافع التفاوض :

إن ممارسة عملية التفاوض تكون بشأن ما يريده المتفاوض من الطرف الآخر، مقابل ما يريده هو منه، ذلك هو مضمون التفاوض، ومن يستوعبه يكون قد وصل إلى قمة التفاوض، وتعليم فنه يتمثل في معرفة الطريقة التي يتفاوض بها الناس في المجالات المختلفة، وخاصة مجال التعليم لأنه يعتبر أهم المجالات التي تتضح فيها عملية التفاوض بين المعلم والمتعلم والإدارة. (كينيدي، ٢٠٠١، ١٣٢).

وإذا كان هدف التفاوض في القانون الدولي العام هو تحقيق مصلحة خاصة للدولة فإن هدف أسلوب التفاوض التربوي في التعليم ليس تحقيق مصلحة عامة فحسب بل تحقيق مصلحة خاصة الأطراف المتصارعة وذلك بتعليمهم كيفية التفاوض والحوار الذي أصبح لغة العالم اليوم. (فوزي، ٢٠٠١، ١١٧)

فالتفاوض الإيجابي يتحقق عادة إذا كان هناك احتراماً للسلطة عندما لا يتجاوزها من يملكها ولا يتعدى عليها من لا يملكها في حالة الحاكم والمحكوم والقاضي والمتهم والمعلم مع الطالب وإدارة المدرسة مع المعلم. (محمد، ١٩٩٤، ٩٣)

واليوم ونحن نواجه النظام العالمي الجديد يجب أن نتسلح بمعطيات ثقافة التفاوض لمواجهة ثقافة التفاوض العالمية، ومشكلات المجتمع تفتقر إلى حد بعيد إلى مواصفات لغة الحوار والتفاوض الإيجابي التي ينبغي أن يوظفها المتحاورون وتفتقد مقومات ومنطق الحوار السليم، وتتسم بكثير من الاشتباكات الخاطئة والتي لا بد أن نعمل جميعاً على حلها من منطلق معطيات ثقافة التفاوض، فتغير ميل الطالب للاستجابة وإكسابه خبرات جديدة وتنمية مهارة التفاوض الإيجابي يعد من أبرز جوانب التنشئة السياسية والثقافية. (عليوة، ٢٠٠٢، ١٩)

والإنسان عبر رحلته الطويلة في الحياة، كان في حاجة ملحة إلى التذرع بالتفاوض، بدلاً من استخدام العنف والقوة القسرية، ويوجد مجموعة من الدوافع لدى الإنسان للقيام بالتفاوض ويمكن عرض أهم هذه الدوافع فيما يلي:

« الحاجة إلى الأمن: لا شك في أن الإنسان مهما يكن قويا فهناك من هو أقوى منه وأن القوة لا تدوم، والأحوال تتبدل وتتغير تبعاً لحقيقة الوجود الثابتة ألا وهي حقيقة التغيير المستمر. ومن ثم، فالإنسان في حاجة دائمة إلى أن يحيا في طمأنينة وأمان، وهذا لا يتوافر له إلا بأن يتفاعل ويتضامن مع غيره، فهو بهذا يضيف قوته إلى قوى من يتضامن معهم، فتزداد قوته ومناعته ويستشعر الأمان والحماية من بطش الأعداء، ولتحقيق هذه الحاجة في مواقف التفاوض يجب أن يتبنى المتفاوض سياسة التعاون والأخذ والعطاء من جانب الطرفين ويتم إشباعها لدى العاملين عن طريق الأمان الوظيفي. (محمد، ١٩٩٧، ٨٤)

« الحاجة إلى الحفاظ على الملكية: وهي من أهم العوامل التي تجعل الإنسان يتفاوض مع غيره سواء لزيادة دعم الروابط، أو للرغبة في الحفاظ على الممتلكات التي في حوزته. فلولا المفاوضات وما تنتهي إليه من تعاقدات لما استطاع الإنسان أن يطمأن إلى احتفاظه بأى شئ من ممتلكاته، وظل في حروب مستمرة حول الصراع على الممتلكات الخاصة. وهنا يجب على المتفاوض أن يتصف بالقدرة على احتواء الموقف والاستفادة من الخصم بأكبر قدر ممكن. (Dedreu et al., ٢٠٠٠، ٨٩١؛ Adair et al., ٢٠٠١، ٣٧٩).

« الحاجة إلى تحديد الأوضاع الاجتماعية: استقر الرأي على أن المجتمع الواحد، لا بد أن يضم طبقات اجتماعية متباينة المستوى من حيث الثروة والسلطة والنفوذ. ولقد أثمر التفاوض بهذا الشأن منذ أن بزغ فجر الحضارة إلى الوجود، فالناس بحاجة إلى الاحتكاك بالآخرين والتعاون معهم وأن يكون لهم مكانة اجتماعية في جماعتهم، وتظهر هذه الحاجة في التفاوض عن طريق كسب الثقة والاحترام المتبادل والتقدير، وتعميق المعرفة والصداقة بين المتفاوضين من أجل تحقيق الهدف من التفاوض. (ميخائيل، ١٩٩٧، ٣).

ومما تقدم نجد أن أهمية تلك الحاجات تكمن في أن المفاوضات الناجح سواءً أكان معلماً أم مديراً أم والداً عليه أن يعرف الحاجات ومستوى تدرجها، وعلاقتها ببعضها، والنتائج التي تترتب على إشباعها وذلك لتحقيق الهدف من التفاوض.

## ٢- متطلبات ومهارات التفاوض:

وفيما يلي عرض لأهم متطلبات التفاوض ومهاراته:

### • متطلبات التفاوض:

لإنجاح أى عمل لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات التي تشكل أدوات تساعد على نجاحه، ويتطلب التفاوض مجموعة من المهارات والاحتياجات التي ينبغي أن يتدرب عليها كل من يريد أن يتمكن من فن التفاوض، وأن تكون تلك المتطلبات من المكونات الأساسية لشخصية الفرد الذي يقوم بعملية التفاوض، ومن هذه المتطلبات:

« المعرفة التامة: إن الوقوف على المقومات الأساسية للموضوع واستيعاب العناصر الفرعية له تتصل بمدى القدرات التفاوضية والمعرفية التي يمتلكها المتفاوض والتي عادة ما يكون اكتسب البراعة فيها من خلال التعليم والتدريب والممارسة. (Klohnen et al., ١٩٩٦، ٤٤٠)

« التدريب على الدور: وهو ما يلعبه الفرد في المفاوضة وتوقع ما يمكن أن يوجه إليه من أسئلة وما يمكن أن يوجهه هو من أسئلة، وما يتوقع من ردود عليها والتدريب على تنفيذها، واستيعاب العناصر الفرعية التي تقع في نطاق تلك المقومات الأساسية بحيث يتسنى له تذكرها دون أن يضع من ذاكرته أي عنصر. (ميخائيل، ١٩٩٧، ٢٤)

« التدريب على فن الحوار والمجادلة: فالقاعدة التربوية التي يجب الالتزام بها في التدريب هي أن يؤدي التدريب على النحو المطلوب تأديته بعد الانتهاء منه، فما دام المطلوب في التفاوض هو التحدث بالكلام المنطوق، لذا فإن

التدريب يجب أن يكون بالكلام المنطوق ولا يكتفى بالكلام المكتوب، ويستمر في التدريب الذهني إلى أبعد حد ممكن وكلما انتظم على التدريب على هذه الرياضة الذهنية، فإنه يكتسب بذلك قدرة عظيمة على تهيئة نفسه للانخراط في المواقف التفاوضية بنجاح وتوفيق. (Kray et al، ٢٠٠١، ١٢٣)

◀ مواكبة التطورات الثقافية المختلفة: فالشخصية التي تتصف بالانخراط في مجال المفاوضات يجب أن يكون صاحبها ذا مستوى ثقافي مرتفع بشكل عام، وأن تكون المجالات الثقافية متداخلة بعضها في بعض، والوقوف على الخطوط العريضة التي تتضمنها غالبية المجالات القريبة من مجال تخصصه، أي يكون قادراً على خوض المفاوضات المتعلقة بالمجال الذي تخصص فيه، وما يرتبط به من مجالات أخرى متنوعة.

#### • مهارات التفاوض :

توجد مجموعة من المهارات التي يجب أن تتوافر في الفرد الذي يقوم بعملية التفاوض ويجب تدريبه عليها حتى تصبح جزءاً من شخصيته وثمة مجموعة من المهارات التي ينبغي على المدير التحلي بها في لكي يكون مفاوضاً ناجحاً لإدارة الصراع داخل المدرسة، ومنها ما يلي:

◀ مهارة الأخذ والرد: وهي من أهم المهارات التي يجب أن يتصف بها المتفاوض، فيكون محدد الفكر منضبط الكلام، فلا يطنب ولا يوجز، فلكل مقام مقال، ولا يستأثر بالكلام من جهة، ولا يذوت على نفسه فرصة التعبير عن آرائه من جهة أخرى، ويجب أن تتوافر في المفاوض فصاحة اللسان وسلامة اللغة، وأن يكون متمكناً من التعبير عن أفكاره بوضوح، وأن تتوافر لديه أدوات الاتصال الجيد، وأن يستخدم الألفاظ والمعاني المناسبة فسلح المفاوض لسانه الفصيح، فكلما ملك تلك المهارة كسب المعركة لصالحه.

◀ مهارة حضور البديهة: من المهارات الذهنية قدرة المفاوض على أن يلتقط المواقف الطارئة في المناقشات، وأن يتناولها بالكلام والرد المباشر، دون أن يكون قد أعد نفسه للرد عليها، وذلك يعني ضرورة تواجد استعداد دائم للتفاوض في أي وقت، وفي حالة استعداد تام للتفاوض عالية مبنية على توافر معلومات دقيقة وكافية عن الطرف الآخر، فمن أهم صفات المتفاوض أن يكون ذات حضور بديهة بدرجة كبيرة. (صقر، ١٩٩٧، ٦٠)

◀ مهارة القدرة على استخدام الذكريات: وتعني القدرة على استدعاء ما ترسب في الذاكرة من أحداث ومواقف وتصريحات، وتاريخ متعاقب، تتعلق بالموضوع الذي يدور حوله التفاوض، بيد أن الذاكرة لكي تكون حاضرة ومستخدمة كمهارة في التفاوض. (أيندبنيرج، ١٩٩٨، ١٩) وعلى هذا فإن على المتفاوض أن يخصص وقتاً قبل موعد انعقاد جلسات التفاوض يكرسه لاستذكار التاريخ الذي يتعلق بالموضوع الذي يدور حوله المفاوضات، ويجب أن يقوم المتفاوض بالإعداد الجيد للمفاوضة من خلال دراسة المعلومات التي تم جمعها والتخطيط لاستخدامها أثناء المفاوضة بدقة وبراعة مما يحقق الهدف الذي يسعى لتحقيقه.

« مهارة التناغم الوجداني مع المتفاوضين: وتعني خفة الظل، والبراعة في استخدام النكتة، ولكن بشرط ألا يتحول المفاوض إلى شخص كوميدي أو مهرج فالدعابات التي يستخدمها تكون كالمالح على الطعام، الذي يجب ألا يزيد أو ينقص عن المطلوب حتى لا ينفّر الأكلين من تناوله (أوري، ٢٠٠١، ١٧).

« مهارة تحديد الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية من التفاوض: وعليه أن يأخذ الظروف والتطورات التي حدثت وتحدث وسوف تحدث في اعتباره بحيث لا تكون مفاوضاته جامدة لا تتغير ولا تتطور، فكلما كان المفاوض واقفاً على أحداث الماضي وظروف الحاضر، وتوقعات المستقبل فيما يخص الموضوع، فبناءً على الهدف من التفاوض يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية وتجرى التحليلات العميقة لكل خطوة وقياس مدى سلامته ونجاحه (العثماني، ٢٠٠٠، ٩٦).

« مهارة المرونة والقابلية للتطور واكتساب الخبرات : فالمفاوض يجب أن يكون شخصية مرنة وقابلة للتطور مع المتطلبات الحضارية ولا يكون مغلقاً على فكر ضيق، يلتزم به مهما تغيرت الظروف والأحوال، فالمرونة والتطور يشكّلان عاملاً مهماً في تحقيق النجاح في التفاوض، فالمفاوض الذي يتصف بالمرونة يستطيع التكيف مع طبيعة الحوار في المفاوضة من أجل تحقيق الهدف الذي يسعى لتحقيقه، ولابد له أن يستطيع اكتساب الخبرات الجديدة باستخدام الأساليب الحديثة. (Tinsley، ٢٠٠١، ٥٨٩).

« مهارة البلاغة والكياسة: تعدّطلاقة الحديث وبلاغة المفاوض في إدارة الحوار وكياسته في حسن اختيار الألفاظ والعبارات التي تعكس الاحترام والود والرغبة الصادقة في الوصول إلى الهدف من التفاوض أحد الأسباب الرئيسية في نجاح المفاوض في تحقيق الهدف من عملية التفاوض، ويتطلب ذلك أن يكون المتفاوض يتصف بالقدرة على الاستماع والإنصات للطرف الآخر في يقظة تامة، للاستفادة من حوارهِ والحصول على البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها في التفاوض لتحقيق الهدف الذي يسعى إليه (حسنين، ١٩٩٦، ١٩٢).

وبذلك، فإن المدير الذي يمتلك هذه المتطلبات والمهارات يكون لديه القدرة على إدارة الصراع داخل المدرسة وتحقيق الهدف الذي يسعى إليه لضمان حسن سير العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المرجوة، لأن الصراع الذي يدور داخل المدارس يؤدي إلى إعاقة العمل وإهدار الطاقات البشرية للعاملين فيها.

### ٣- النتائج المترتبة على التفاوض :

ترتب على نزع الإنسان التفاوضية وميوله السلمية عبر مسيرته الطويلة مع الحضارة ما يمكننا أن ندعوه نتائج ومكتسبات حضارية أسهمت في بناء حضارته بالقدر الذي أسهمت حضارته في إفرازها ودعمها وتلك النتائج هي:

« الاستقرار الاجتماعي: المفاوضات القديمة منذ فجر الحضارة وما تلاها من مفاوضات كثيرة جداً عبر التاريخ الحضاري، قد أفضت إلى استقرار المجتمعات البشرية، وحتى ما يقع من أحداث أو حوادث في الأقطار المختلفة إنما هي بقايا أو روايب لما كان عليه المجتمع قبل بزوغ الحضارة، أو هي كما

يقول علماء علم النفس عبارة عن سلوك نكوصي، إذ يحن بعض الناس بلا شعورهم الجمعي إلى ما كان عليه الحال قبل بزوغ الحضارة فيترجمون عن عقائدهم الموروثة في ذلك اللاشعور الجمعي إلى سلوك واقعي، وللتفاوض دور كبير في تحقيق الاستقرار الجماعي داخل المجتمع بين الأفراد ليعيش الفرد آمن على حياته وممتلكاته (Dedreu et al، ٢٠٠٠، ٨٩١).

◀ تطور القيم الحضارية: فالواقع أن القيم الدينية والأخلاقية والاجتماعية إنما هي ثمار لتلك النزعة التفاوضية، التي نشأت واستمرت في النمو والترعرع في العلاقات الاجتماعية، وأدت بدورها إلى تطور القيم التي يتوارثها الأجيال، والتي تعبر عن المعتقدات التي يعتنقها الأفراد مما أثر على القيم الحضارية داخل المجتمع. (عياد، ٢٠٠٢، ٤٤)

◀ تقارب الشعوب: فبفضل المفاوضات المستمرة عبر التاريخ الحضاري بين الشعوب، بدءاً من الشعوب المتجاورة امتداداً إلى الشعوب البعيدة، وبفضل وسائل المواصلات والاتصال الحديثة، ووسائل الإعلام المتقدمة، فإن العالم قد صار بمثابة قرية صغيرة.

◀ ارتباط الماضي بالحاضر بالمستقبل: فالمفاوضات التي تتم بين الأفراد أو بين المؤسسات أو بين الدول تأخذ في اعتبارها أحداث الماضي ووقائع الحاضر وما يتوقع حدوثه في المستقبل، ويتعبّر آخر فإن التاريخ وما يتضمنه من ظروف وأحوال، والمستقبل وما يتضمنه من أهداف وآمال وطموحات تشكل القاعدة التي تدور حولها جميع المفاوضات، فالأفراد حينما يقومون بالتفاوض حول الصراعات والخلافات التي نشأت في الماضي فهم بذلك يسعون إلى أن يكون المستقبل أفضل بالقضاء على تلك الخلافات والصراعات. (فوزي، ٢٠٠١، ٣٢)

◀ التكافل القومي والإقليمي والدولي: فبفضل المفاوضات التي جرت وتجرى، محلياً وإقليمياً ودولياً عن طريق الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات، والتي تؤكد على ضرورة التكافل الاجتماعي. (Adair et al، ٢٠٠١، ٣٨٤).

#### • شروط التفاوض :

للتفاوض شروط يجب الأخذ بها، فعامل الرغبة من أصعب العوامل التي يجب التحكم فيها لشموله على مجموعات شتى من العناصر غير الملموسة، والتي يجب على المتفاوض أن يلتزم بها أثناء عملية التفاوض لتحقيق هدفه من التفاوض ومن الشروط ما يلي:

◀ القوة التفاوضية: ترتبط القوة التفاوضية بعدة جوانب تبدأ أهمها بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد المتفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها، سواء أكان المتفاوض فرداً واحداً أم فريق متكامل، وسواء أكان هذا التفويض منح لهم بشكل جماعي أم بشكل فردي ليمارس من خلاله مهام ودور أفراد فريق التفاوض.

◀ ويجب أن يكون هذا التفويض مكتوباً ومعلناً لعناصر الفريق كافة من جانب السلطة التي أعطت لهم الحق حتى يكون كل منهم على بينة من الأمر

واعيا لحدود الحركة واتجاهاتها، وإن كان يحق لرئيس فريق التفاوض وضع حد أدنى من التي وضعت للفريق لكي يتحرك فيها كحدود مرحلية وفقا لما يراه من تطورات أو اتجاهات للفريق الخصم الذي يفاوضه.

◀ المعلومات التفاوضية: وهي من أهم الشروط التي يجب توافرها في عملية التفاوض حيث إن أي عملية تفاوض ناجحة تحتاج إلى توافر كم مناسب من البيانات والمعلومات، عن القضية محور التفاوض، وعن الطرف الآخر الذي يتم التفاوض بشأنه والقوى التي تدعمه وتسانده والمناخ الذي تسير فيه عملية المفاوضات. (Knight, ٢٠٠٤، ٨٣)

◀ وتعد المعلومات جانباً أساسياً ومهماً يعتمد عليه في الحوار التفاوضي في تحقيق النصر في الجولات التفاوضية، وبناءً على هذه المعلومات يتم وضع برنامج زمني للتفاوض محدد المهام والأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد، ووفقاً لذلك يتم متابعة العملية التفاوضية والتأكد باستمرار من أن المفاوضات تسير في الطريق السليم المرسوم لها.

◀ القدرة على التفاوض: يتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء الفريق المفاوض، ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد الفريق في المدرسة، ومن ثم فإنه من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي: (أوري، ٢٠٠١، ١٩) :

✓ الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.

✓ تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق.

✓ المتابعة الدقيقة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.

◀ الرغبة المشتركة: يتصل هذا الشرط أساساً بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض، واقناع كل منهم بأن التفاوض هو الوسيلة الوحيدة أو الأفضل لحل هذا الصراع أو وضع حدود له، وأن أي طريق آخر سوف يكون مرهقا وباهظ التكلفة إلى درجة لا يمكن تحملها أو الاستمرار معها في هذا الطريق المستنزف للموارد أو للوقت والجهد. (ايندبيرج، ١٩٩٨، ٨٦) .

◀ المناخ المحيط: يجب العمل على توفير المناخ المناسب للبدء في التفاوض أو المضي قدماً في سبيل الوصول إلى نقاط اتفاق بشأنها تهيئها للوصول للهدف المنشود، ولابد أن يسبق هذه المرحلة إعداد ضخمة يتناول جميع مراحل وخطوات عملية التفاوض، وذلك من أجل تحقيق الجو المناسب للتفاوض، وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر. (Orellana، ١٩٩٦، ٣٠٤) .

#### • خطوات واستراتيجيات التفاوض :

القدرة على التفاوض تحدد ما إذا كان المفاوض يستطيع أو لا يستطيع التأثير على الأفراد الآخرين وللتفاوض خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها حتى يتحقق الهدف من التفاوض، خاصة وأن هذه الخطوات تمثل سلسلة متكاملة، ولتحقيق هذه الخطوات توجد مجموعة من الاستراتيجيات التي يتم استخدامها أثناء عملية التفاوض.

## ١ - خطوات التفاوض :

لتحقيق أي عمل توجد مجموعة من الخطوات التي يجب اتباعها، وهذا الخطوات يجب أن تكون مترابطة بحيث الخطوة الأولى تؤدي إلى التي تاليها ومن الصعب تجاوز أي من هذه الخطوات أو التغاضي عن أي منها لأن ذلك يؤثر على سير العملية التفاوضية، حيث إن ما تم الحصول عليه من معلومات في الخطوة الأولى يتم عليه بناء الخطوة الثانية في عملية التفاوض، وبذلك فإن عملية التفاوض هي عملية متلاحقة ومستمرة وهذه الخطوات هي:

« تحديد قضية التفاوض: من أهم الخطوات في التفاوض تحديد قضية التفاوض حيث يجب على المتفاوض معرفة وتحديد القضية التي يقوم بالتفاوض من أجلها، وأن يكون على علم تام بكافة عناصرها، وعواملها، والأسباب التي أدت إلى حدوثها، فإن معرفة هذه العوامل والأسباب تؤدي إلى أن يكون المتفاوض متمكن من عملية التفاوض. ويتم التحديد للقضية التفاوضية في ضوء المعلومات والمعرفة التي تم جمعها عن الطرف الآخر، وذلك لاستكشاف نواياه واتجاهاته وتحديد موقفه التفاوضي، وبهذا التحديد يتم التوصل إلى نقاط الاتفاق والاختلاف بين طرفي التفاوض، وتحديد نقاط الاختلاف والأشد اختلافًا بينهم وذلك لتحقيق الهدف من التفاوض، وهذه الخطوات تعتبر الأساس الذي يجب عبوره للوصول إلى مفاوضات ناجحة ومثمرة. (السيد، ١٩٩٨، ٢٠١)

« تهيئة مناخ التفاوض: التفاوض عملية تحتاج إلى إعداد جيد واستعداد وعلم تام بالقضية التفاوضية من أجل تهيئة مناخ التفاوض، فذلك يتطلب إعداد ضخم يتناول كل شيء، فإعداد المسرح للتفاوض وإحاطة عملية التفاوض بالمناخ المناسب واستخدام كافة التأثيرات التي تجعل عملية التفاوض تتم في سهولة ويسر يصبح عامل هام جدا في نجاحها، فهذه الخطوة مستمرة ومتعددة تشمل كافة الخطوات في التفاوض، وفيها يحاول كل من الطرفين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع عنه وجمع المعلومات التي يتم في ضوءها بناء الخطوات التالية في التفاوض. (أوري، ٢٠٠١، ١١٣)

« قبول الخصم للتفاوض: إن قبول الخصم للتفاوض من أهم خطوات عملية التفاوض، وهي عملية أساسية حيث يكون نتيجة الضغط الذي تم ممارسته أثناء تهيئة مناخ التفاوض أن يستجيب الطرف الآخر للتفاوض، ونتيجة العوامل التي تشجع على التفاوض يؤدي ذلك إلى نجاح عملية التفاوض خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بها، وهناك العديد من الأساليب التي يتم من خلالها التعرف على مدى صدق الطرف الآخر للتفاوض، وأن قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت والخداع فقبول الخصم لعملية التفاوض يعد من أهم الخطوات التي تساعد على نجاح عملية التفاوض. (محمد، ١٩٩٩، ٧)

« التمهيد لعملية التفاوض والإعداد لتنفيذها: تعتبر هذه الخطوة أساساً لعملية التفاوض وتقوم على مجموعة من الإجراءات التي تتم من خلالها وهذه الإجراءات ترتبط مع بعضها بحيث لا يمكن الفصل بينها ومن أهمها اختيار المفاوض وإعداده وتدريبه على القيام بعملية التفاوض وتفويضه

- ولابد من تحديد استراتيجيات التفاوض واختيار السياسات التي تساعد على نجاح عملية التفاوض في كل مراحل التفاوض، ومكان التفاوض يكون له دور كبير وفعال في نجاح التفاوض بحيث يكون مجهز ومعد بالإمكانيات التي تساعد على التفاوض وتوفير كافة التسهيلات. (حنفي، ٢٠٠١، ١١).
- ◀ بدء التفاوض والوصول للاتفاق النهائي: تتضمن هذه الخطوات مجموعة من العمليات الأساسية اللازمة لعملية التفاوض والتي بدونها يصعب القيام بعملية التفاوض ومنها:
- ✓ الاستفادة من كافة الأدوات والمعلومات والبيانات التي تم التوصل إليها حول موضوع التفاوض والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
  - ✓ ممارسة ضغوط التفاوض على الطرف الآخر.
  - ✓ تبادل الاقتراحات والحلول ووجهات النظر ودراسة البدائل المعروضة من الطرف الآخر.

### ١- استراتيجيات التفاوض :

لا يوجد تفاوض ناجح بدون استراتيجية علمية يقوم عليها التفاوض، وليست كل استراتيجية تفاوضية ناجحة في تفاوض معين تكون ناجحة في كل التفاوضات ولكن لكل تفاوض الاستراتيجية التي تناسب مع موقف التفاوض، فإن طبيعة قضية التفاوض يكون لها الدور الأساسي في تحديد الإستراتيجية، وعليه يمكن القول بأن هناك مجموعة من الاستراتيجيات المتكاملة المتداخلة التي يتم استخدامها أثناء عملية التفاوض. ومن تلك الاستراتيجيات ما يلي:

◀ **استراتيجية المساومة:** يبني الجانب الأكبر في عملية التفاوض على المساومة بين الأطراف المشتركة فيها، وتبنى المساومة على عنصر المناورة، ويوجد العديد من الأدوات والأساليب التي يتم استخدامها في هذه الإستراتيجية، والمساومة تعبر عن الأسلوب الأساسي في التفاوض القائم على أساس الكسب على حساب الآخرين، وكذلك الكسب المتبادل بين الطرفين المشتركين في التفاوض، وتكون قضية التفاوض وفقاً لهذه الإستراتيجية قضية ذات هدف ثابت ومحدد وليست ذات أطراف متعددة. (إبراهيم، ٢٠٠٢، ٢١٣)

◀ **استراتيجية تطوير التعاون المشترك:** تقوم هذه الإستراتيجية على الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون والاتفاق بينهم، والأطراف في هذه الإستراتيجية تميل إلى الأخذ والعطاء وتعتمد على الترابط المتبادل بينهم، وتقوم على إقناعهم بمد مجالات التعاون إلى مجالات جديدة لتحقيق المصالح المشتركة، والنجاح يتوقف على درجة التوافق في الاتجاهات والميول وإشباع الحاجات بينهما، ومدى الرغبة المتوفرة لديهم نحو تحقيق الارتقاء بالتعاون من أجل تحقيق المصالح وإشباع الحاجات الشخصية. (عفيضي وحزين، ١٩٨٦، ٤٣)

« استراتيجية الوقت المناسب: يقوم المفاوض في هذه الإستراتيجية بالاستخدام المناسب للوقت المخصص لعملية التفاوض، وذلك عن طريق توزيع مراحل وخطوات عملية التفاوض والأساليب التي يتم استخدامها على وقت التفاوض، فالاستخدام الأمثل للوقت يؤدي إلى النجاح في عملية التفاوض.

ويجب على المفاوض أن لا يستخدم أسلوب الأمر الواقع أو الانسحاب الظاهر في بداية عملية التفاوض، ولكن هناك الوقت المناسب الذي يجب عليه استخدام ذلك الأسلوب للضغط على الخصم لقبول عرض أو حل معين تم طرحه من قبل المفاوض، وهذه الإستراتيجية تساعد المفاوض على تحقيق الأهداف وفقا للخطوات التي تم الإعداد لها في ضوء البيانات والمعلومات المتوفرة عن قضية التفاوض بين الطرفين لتحقيق الهدف. (ROSS، ١٩٩٦، ١٩٥)

« استراتيجية التروي في اتخاذ القرار: تعتمد هذه الإستراتيجية على مجموعة من السمات منها الاحتفاظ بالهدوء، أو التروي أو الصمت المؤقت والامتناع عن إبداء الرأي وكسب الوقت فعندما تعلق أو تؤجل أو تمتنع عن الرد الفوري بتغيير مجرى الحديث أو الرد بسؤال مضاد فإن ذلك يستفيد من الوقت لتقرر ما يجب أن يفعله، وتأخذ فرصة للتفكير وتقويم وفهم الطرف الآخر وهذه الإستراتيجية تستخدم عند محاولة المفاوض تجنب الإجابة المباشرة على الأسئلة الموجهة إليه فالتروي وعدم التسرع في الإجابة تجعل المفاوض أكثر قدرة على الاستفادة من عملية التفاوض. (كينان، ١٩٩٦، ١١٣)

« استراتيجية إحكام السيطرة: تعد عملية التفاوض مباراة ذهنية ذكية بين طرفين، والطرف الذي يسيطر على جلسات التفاوض هو الطرف الذي يستطيع تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته من عملية التفاوض، وتقوم هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة على جلسات التفاوض. (ROSS، ١٩٩٦، ٨٠٣)

ويتضح مما سبق حاجة المدير المفاوض الذي يبحث عن الاستراتيجيات والفضيات التي يستطيع من خلالها إدارة الصراع داخل المدرسة، وذلك من خلال التخطيط الجيد للتفاوض والإعداد له وتحديد أهدافه ورسم سياسته في ضوء الاحتياجات المنشود تحقيقها حتى تصبح عملية التفاوض أكثر فعالية.

#### • ثانياً : الدراسة الميدانية :

هدفت الدراسة الميدانية تحديد دور مدير المدرسة في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام باستخدام أسلوب التفاوض، مع تقديم المقترحات والتوصيات اللازمة لتعزيز دور مدير المدرسة في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام باستخدام أسلوب التفاوض، ولتحقيق ذلك جاءت الدراسة الميدانية على النحو الآتي:

#### • مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف والبالغ عددهم (١٢٣٩) معلماً، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلم من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

### • أدوات الدراسة :

- لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد الاستبانتين التاليتين:  
◀ استبانة لقياس مستويات الصراع التنظيمي لدى مديري المدرسة بمدارس التعليم العام.  
◀ استبانة لقياس مستويات استخدام أسلوب التفاوض لدى مديري مدارس التعليم العام.

وفيما يلي عرض لخطوات إعداد هاتين الاستبانتين:

### • استبانة لقياس مستويات الصراع التنظيمي لدى مديري المدرسة بمدارس التعليم العام :

وقد مر إعداد الاستبانة بالخطوات التالية:

#### ١- صدق الاستبانة :

#### • صدق المحكمين :

ويسمى بالصدق الظاهري، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين التربويين بهدف الحكم على صلاحيتها لتحقيق أهداف الدراسة، وتم تعديل وصياغة بنود الاستبانة في ضوء الاستفادة من آراء ومقترحات السادة المحكمين، وقد اتفقوا جميعاً على أن الأداة بصورتها النهائية تُعد صالحة لتحقيق الهدف منها، وبذلك تم التأكد من صدق المحكمين.

كما تم الحكم على ترتيب الأنشطة لكل بُعد، والذي تم من قبل الباحثين، والتأكد من منطقيتها بما يتناسب مع طبيعة تنفيذها، وقد تم إجراء التعديلات وفق ما اتفق عليه أغلب المحكمين بما يتناسب مع طبيعة الدراسة.

وأخيراً، تم التحقق من صدق الأداة بعرض فقرات الاستبانة، والتي تكونت من (٢٠) فقرة، على مجموعة من المحكمين، تألفت من (١٥) محكماً من المختصين وذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، وبناءً على ملاحظات المحكمين تم تعديل صياغة بعض الفقرات من حيث البناء واللغة.

#### ٢- ثبات الاستبانة :

وللتحقق من ثبات الأداة، قام الباحثان بحساب معاملات الثبات لهذه الاستبانة بتطبيقها على عينة مكونة من (٢٠) من مجتمع الدراسة عن طريق الاختبار وإعادة الاختبار (Test, Retest)، وبفارق ثلاثة أسابيع بين التطبيق الأول والثاني، بهدف استخراج معامل الارتباط بين آراء عينة الدراسة في التطبيق الأول وأدائها في التطبيق الثاني، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون فبلغ (٠.٨٦) للاستبانة لجميع مجالاتها، كما تم احتساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ فبلغ (٠.٨٩)، والجدول رقم (١) يوضح قيم معاملات الثبات لمجالات الدراسة بطريقة بيرسون، وطريقة ألفا - كرونباخ وتُعد هذه القيم كافية ومقبولة للتحقق من ثبات الأداة.

الجدول (١) : قيم معاملات الثبات لمجالي الدراسة بطريقة بيرسون، وطريقة ألفا - كرونباخ

رقم المجال	المجال	قيمة معامل الثبات	
		طريقة بيرسون	طريقة كرونباخ
١	الصراعات الشخصية	٠,٨٨	٠,٩٠
٢	الصراعات المدرسية	٠,٨٧	٠,٨٩
	الثبات العام	٠,٨٦	٠,٨٩

### ٣- الصورة النهائية للاستبانة :

اعتماداً على الأدبيات والدراسات السابقة، واعتماداً على المقابلات واللقاءات مع القادة التربويين في مختلف الميادين في جامعة الطائف، قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة لقياس مستويات الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس بمدارس التعليم العام والتي غطت مجالين، وتكونت الأداة من (٢٠) فقرة موزعة على المجالين الآتين كما يلي:

◀ المجال الأول: الصراعات الشخصية واشتمل على (٧) فقرات موزعة على النحو التالي: ٧.١.

◀ المجال الثاني: الصراعات المدرسية واشتمل على (١٣) فقرات موزعة على النحو التالي: ٢٠.٨.

وقد تم وضع أمام كل فقرة درجة أهمية؛ وتوقع الإجابة على درجة الأهمية ما بين (موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق)، وأعطيت عند التصحيح (٣، ٢، ١)، أنظر الملحق (١).

• **استبانة لقياس مستويات أسلوب التفاوض لدى مدير مدارس التعليم العام:**  
وقد مر إعداد الاستبانة بالخطوات التالية:

#### ١- صدق الاستبانة :

#### • صدق الحكمين :

ويسمى بالصدق الظاهري، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من السادة الحكمين التربويين بهدف الحكم على مدى صلاحيتها لتحقيق أهداف الدراسة، وتم تعديل وصياغة بنود الاستبانة في ضوء الاستفادة من آراء ومقترحات السادة الحكمين، وقد اتفقوا جميعاً على أن الأداة بصورتها النهائية تعد صالحة لتحقيق الهدف منها، وبذلك تم التأكد من صدق الحكمين.

كما تم الحكم على ترتيب الأنشطة لكل بُعد، والذي تم من قبل الباحثين، والتأكد من منطقيتها بما يتناسب مع طبيعة تنفيذها، وقد تم إجراء التعديلات وفق ما اتفق عليه أغلب الحكمين بما يتناسب مع طبيعة الدراسة.

وأخيراً، تم التحقق من صدق الأداة بعرض فقرات الاستبانة، والتي تكونت من (٤٣) فقرة، على مجموعة من الحكمين، تألفت من (١٥) محكماً من المختصين وذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، وبناءً على ملاحظات الحكمين تم تعديل صياغة بعض الفقرات من حيث البناء واللغة.

#### ٢- ثبات الاستبانة :

وللتحقق من ثبات الأداة، قام الباحثان بحساب معاملات الثبات لهذه الاستبانة بتطبيقها على عينة مكونة من (٢٠) من مجتمع الدراسة عن طريق

الاختبار وإعادة الاختبار (Test, Retest)، وبفارق ثلاثة أسابيع بين التطبيق الأول والثاني، بهدف استخراج معامل الارتباط بين آراء عينة الدراسة في التطبيق الأول وأدائها في التطبيق الثاني، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون فبلغ (٠,٨٩) للاستبانة لجميع مجالاتها، كما تم احتساب معامل الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ فبلغ (٠,٩١)، والجدول رقم (٢) يوضح قيم معاملات الثبات لمجالات الدراسة بطريقة بيرسون، وطريقة ألفا كرونباخ وتعد هذه القيم كافية ومقبولة للتحقق من ثبات الأداة.

الجدول (٢) : قيم معاملات الثبات لمجالات الدراسة بطريقة بيرسون، وطريقة ألفا - كرونباخ

رقم المجال	المجال	قيمة معامل الثبات	
		طريقة بيرسون	طريقة كرونباخ
١	التخطيط للتفاوض	٠,٨٧	٠,٨٩
٢	مهارات ومتطلبات التفاوض	٠,٨٩	٠,٩١
٣	استراتيجيات التفاوض	٠,٩٠	٠,٩٢
	الثبات العام	٠,٨٩	٠,٩١

### ٣- الصورة النهائية للاستبانة :

اعتماداً على الأدبيات والدراسات السابقة، واعتماداً على المقابلات واللقاءات مع القادة التربويين في مختلف الميادين في جامعة الطائف، قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة لقياس مستويات استخدام أسلوب التفاوض لدى مديري المدارس بمدارس التعليم العام، والتي غطت ثلاثة مجالات، وتكونت الأداة من (٤٣) فقرة موزعة على النحو التالي:

◀ المجال الأول: التخطيط للتفاوض ويشتمل على (٨) فقرات موزعة على النحو التالي: ٨ - ١.

◀ المجال الثاني: مهارات ومتطلبات التفاوض ويشتمل على (١٤) فقرات موزعة على النحو التالي: ١٤ - ١.

- ✓ مهارة الأخذ والرد: وتشتمل على الفقرة ١.
- ✓ مهارة حضور البديهة: وتشتمل على الفقرتين ٣، ٤.
- ✓ مهارة القدرة على استخدام الذكريات: وتشتمل على الفقرتين ٥، ٦.
- ✓ مهارة التناغم الوجداني مع المتفاوضين: وتشتمل على الفقرة ٧.
- ✓ مهارة تحديد الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية من التفاوض: وتشتمل على الفقرة ٨.

✓ مهارة حسن السيرة والسلوك: وتشتمل على الفقرتين ١٤، ٩.

✓ مهارة قدرة التحمل ونضج الشخصية: وتشتمل على الفقرة ١٣.

✓ مهارة اللباقة والكياسة وتشتمل على الفقرتين ٢، ١٢.

✓ مهارة القدرة على التأثير والإقناع: وتشتمل على الفقرة ١١.

✓ مهارة المرونة والقابلية للتطور واكتساب الخبرة: وتشتمل على الفقرة ١٠.

◀ المجال الثالث: استراتيجيات التفاوض وتشتمل على (٢١) فقرة موزعة على النحو التالي: ٢١ - ١.

✓ استراتيجية الوقت المناسب: وتشتمل على الفقرتين ١، ٢.

✓ استراتيجية التروي في اتخاذ القرار: وتشتمل على الفقرات ٣، ٤، ٥.

✓ استراتيجية الإحكام والسيطرة: وتشتمل على الفقرات ٦، ٧، ٨، ٩، ١٥، ١٦، ١٧.

- ✓ استراتيجية الكاسب والخاسر: وتشتمل على الفقرات ١١، ١٢، ١٨، ١٩، ٢٠.
- ✓ استراتيجية حل المشكلة: وتشتمل على الفقرة ٢١.
- ✓ استراتيجية التعاون وتشتمل على الفقرتين ١٣، ١٤.
- ✓ استراتيجية المساومة: وتشتمل على الفقرة ١٠.

وقد تم وضع أمام كل فقرة درجة أهمية؛ وتقع الإجابة على درجة الأهمية ما بين (موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق)، وأعطيت عند التصحيح (٣، ٢، ١)، أنظر الملحق (٢).

#### • المعالجة الإحصائية للنتائج :

تم معالجة بيانات الدراسة وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) والذي يعبر عنه اختصاراً (SPSS) حيث استخدم الباحثان أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

◀ حساب المتوسط الحسابي: وذلك لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء محاور الدراسة المختلفة، واستخراج متوسط الترتيب لكل عبارة من عبارات تلك المحاور.

◀ الانحراف المعياري: وذلك لقياس مدى التشتت في إجابات العينة إزاء كل عبارة من عبارات الاستبانة.

◀ معامل ارتباط بيرسون: لتحديد مدى صدق استجابات العينة.

#### • ثالثاً: عرض النتائج ومناقشتها :

النتائج المتعلقة بالسؤال التالي: ما واقع الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستويات الصراع التنظيمي، حيث كانت كما في الجدول رقم (٣).

جدول (٣) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستويات الصراع التنظيمي على مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً

المرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	المجالات
الأولى	كبيرة	٠.٢١	٢.٢١	الصراعات الشخصية
الثانية	متوسطة	٠.١٧	١.٩١	الصراعات المدرسية

♦ الدرجة العظمى من (٣)

ويتبين من الجدول السابق أن مجال "الصراعات الشخصية" قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٢١) وانحراف معياري (٠.٢١) بدرجة كبيرة، وجاء مجال "الصراعات المدرسية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١.٩١) وانحراف معياري (٠.١٧) بدرجة متوسطة وقد يعزى السبب إلى:

◀ ارتباط مهام المعلم بالمهام الأخرى التي تؤديها المدرسة، وكثرة الأعباء الملقاة على عاتقه.

◀ قلة الانسجام بين أعضاء المدرسة الواحدة.

◀ اختلاف العاملين في كيفية أداء المهام الموكلة إليهم.

◀ ضعف العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الرئيس والمرؤوسين.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات مستويات الصراع التنظيمي، حيث جاءت على النحو التالي:

• **المجال الأول : الصراعات الشخصية :**

جدول (٤) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستويات الصراع التنظيمي على فقرات مجال الصراعات الشخصية

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	أحب أن ترتبط مهامي بالمهام الأخرى التي تؤديها المدرسة.	٢,٥٦	٠,٧٤	الأولى
٢	يوجد انسجام جيد بين أهدافي وأهداف المدرسة التي أعمل بها.	٢,٢٣	٠,٧٥	الرابعة
٣	العمل الذي أؤديه يخلق لدى التحدي لإنجازه بصورة لائقة.	٢,٥٣	٠,٦٦	الثانية
٤	يوجد اتفاق بين المهام التي أؤديها وما تمنيت عمله عند استلامى العمل.	٢,١	٠,٦٦	السادسة
٥	العمل الذي أقوم به ليس شيقاً بالصورة الكافية بالنسبة لي.	٢,٤٠	٠,٦٧	الثالثة
٦	مهاراتي مستخدمة بالكامل في هذه الوظيفة.	٢,١٥	٠,٦٦	الخامسة
٧	وظيفتي التي أشغلها أكثر إرضاءً بالنسبة لي.	١,٨٨	٠,٧٣	السابعة
	المجال ككل	٢,٢١	٠,٢١	-

♦ الدرجة العظمى من (٣)

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستويات الصراع التنظيمي، على فقرات هذا المجال، كما هي موضحة في جدول رقم (٤).

يتبين من الجدول السابق أن الفقرة "أحب أن ترتبط مهامي بالمهام الأخرى التي تؤديها المدرسة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٥٦) وانحراف معياري (٠,٧٤)، وجاءت الفقرة التي نصت على أن: "العمل الذي أؤديه يخلق لدى التحدي لإنجازه بصورة لائقة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٥٣) وانحراف معياري (٠,٦٦)، بينما احتلت الفقرة "وظيفتي التي أشغلها أكثر إرضاءً بالنسبة لي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٨٨) وانحراف معياري (٠,٧٣)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٢,٢١) وانحراف معياري (٠,٢١). وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:

- « لا يحقق العمل الذي يقوم به المعلمون في بعض الأحيان طموحاتهم، حيث يكون مملاً ومكروراً.
- « لا تستخدم مهارات المعلمين بصورة كافية في وظيفتهم التي يقومون بها.
- « تتسبب ظاهرة انطفاء المعلم وتكرار ما يقوم به وكثرة الأعباء الإدارية في عدم احساسه بالرضا عن عمله.

• **المجال الثاني: الصراعات المدرسية :**

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستويات الصراع التنظيمي، على فقرات هذا المجال، كما هي موضحة في جدول رقم (٥):

جدول (٥) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستويات الصراع التنظيمي على فقرات مجال الصراعات المدرسية

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
٨	يوجد انسجام واضح بين أعضاء مدرستي.	١.٥٦	٠.٧١	الثالثة عشر
٩	يوجد داخل المدرسة الكثير من الخلافات حول من سيقوم بالعمل	٢.٠٥	٠.٧١	الثالثة
١٠	يوجد اختلاف وشقايات شخصية بين أعضاء مدرستي.	١.٨٧	٠.٧٥	العاشرة
١١	يدعم أعضاء المدرسة أفكار وآراء بعضهم البعض كمجموعة واحدة.	١.٦٤	٠.٨١	الثانية عشر
١٢	يوجد في مدرستي شلل ومجموعات متطاحنة.	٢.١٤	٠.٧١	الثانية
١٣	كلمة "نحن" الدالة على الترابط هو الشعور السائد بين أعضاء مدرستي.	١.٨٣	٠.٧٦	الحادية عشرة
١٤	توجد خلافات في العمل بيني وبين إدارة المدرسة	٢.٢٠	٠.٦٦	الأولى
١٥	الاختلاف في الرأي بين أعضاء المدرسة غالباً ما يؤدي إلى صراعات شخصية.	١.٩٤	٠.٧٥	الخامسة
١٦	يوجد اختلاف بين الإدارات حول العمل.	١.٩٥	٠.٨٢	الرابعة
١٧	يوجد اختلاف بين العاملين في كيفية أداء المهام الوظيفية	١.٩٤	٠.٨٣	الخامسة
١٨	ينشأ توتر بين العاملين بسبب خلافاتهم الشخصية.	١.٨٩	٠.٧٥	الثامنة
١٩	يوجد عدم توافق بين الرؤساء والمرؤسين داخل الإدارات.	١.٨٨	٠.٧٤	التاسعة
٢٠	تتازم العلاقات الشخصية بين العاملين بسبب خلافات العمل.	١.٩١	٠.٧٠	السابعة
	المجال ككل	١.٩١	٠.١٧	-

♦ **الدرجة العظمى من (٣)**

يتبين من الجدول السابق أن الفقرة "توجد خلافات في العمل بيني وبين إدارة المدرسة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٢٠) وانحراف معياري (٠.٦٦)، وجاءت الفقرة التي نصت على: "يوجد في مدرستي شلل ومجموعات متطاحنة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.١٤) وانحراف معياري (٠.٧١)، بينما احتلت الفقرة "يوجد انسجام واضح بين أعضاء مدرستي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١.٥٦) وانحراف معياري (٠.٧١)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (١.٩١) وانحراف معياري (٠.١٧). وقد يرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

- ◀ كثرة الصراعات الشخصية في المدرسة بسبب الاختلافات في الرأي.
- ◀ عدم وضوح المهام الموكلة إلى كل فرد من أفراد المدرسة وعدم تحديدها من قبل الإدارة بحيث لا تتداخل التخصصات والمهام.
- ◀ يوجد اختلافات بين العاملين في المدرسة في كيفية أداء المهام الوظيفية.
- ◀ عدم التعاون وغلبة الخلافات الشخصية والفردية والأنانية على العمل المدرسي.

◀ يوجد عدم توافق بين الرؤساء والمرؤسين داخل الإدارات في المدرسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال التالي:

ما درجة استخدام مديري المدارس لأسلوب التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف؟  
تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستويات أسلوب التفاوض، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستويات أسلوب التفاوض على مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات
الأولى	كبيرة	٠,١٨	٢,٢١	التخطيط للتفاوض
الثالثة	متوسطة	٠,١٦	١,٩٩	مهارات التفاوض
الثانية	كبيرة	٠,٢٢	٢,٠٧	استراتيجيات التفاوض

♦ الدرجة العظمى من (٣)

يتبين من الجدول السابق أن مجال "التخطيط للتفاوض" قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٢١) وانحراف معياري (٠,١٨) بدرجة كبيرة، وجاء مجال "استراتيجيات التفاوض" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٠٧) وانحراف معياري (٠,٢٢) بدرجة كبيرة، وجاء مجال "مهارات التفاوض" في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (١,٩٩) وانحراف معياري (٠,١٦) بدرجة متوسطة، وقد يعزى السبب إلى:

- ◀ تحديد القضايا التي سيتم التفاوض بشأنها.
- ◀ تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.
- ◀ امتلاك المدير شخصية قوية ناجحة وجذابة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات مستويات أسلوب التفاوض، حيث كانت على النحو التالي :

#### • المجال الأول : التخطيط للتفاوض :

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستويات أسلوب التفاوض، على فقرات هذا المجال، كما هي موضحة في جدول رقم (٧).

يتبين من الجدول السابق أن الفقرة "يحدد القضايا التي سيتم التفاوض عليها بشكل واضح" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٥١) وانحراف معياري (٠,٦٨)، وجاءت الفقرة التي نصت على: "يأخذ آراء أعضاء المدرسة في طريقته في حل الصراعات المدرسية باستمرار" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٣٦) وانحراف معياري (٠,٧٠)، بينما احتلت الفقرة "يدرس الخصوم المتصارعة ويجمع بيانات عنها ويحللها" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٩٠) وانحراف معياري (٠,٧٤)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٢,٢١) وانحراف معياري (٠,١٨).

جدول (٧) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستويات أسلوب التفاوض على فقرات مجال التخطيط للتفاوض

رقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	يحدد الأهداف المطلوب تحقيقها بشكل واضح ومحدد وذلك قبل التفاوض.	٢,٢٣	٠,٧٥	الثالثة
٢	يحدد المؤثرات المحيطة بالموقف التفاوضي بعناية.	٢,٢١	٠,٧٤	الرابعة
٣	يحدد القضايا التي سيتم التفاوض عليها بشكل واضح.	٢,٥١	٠,٦٨	الأولى
٤	يدرس أسباب الصراعات المدرسية ويجمع معلومات عنها مقدمها وتحليلها بعناية.	٢,١١	٠,٦٩	السابعة
٥	يدرس الخصوم المتصارعة ويجمع بيانات عنها ويحللها.	١,٩٠	٠,٧٤	الثامنة
٦	يقوم باستمرار عمليات التفاوض التي اجراها داخل المدرسة تقويماً سليماً.	٢,٣٦	٠,٦٧	السادسة
٧	يأخذ آراء أعضاء المدرسة في طريقته في حل الصراعات المدرسية باستمرار.	١,٩٠	٠,٧٠	الثانية
٨	يختار الأسلوب والاستراتيجية المناسبة للتفاوض تبعاً لموقف الصراع.	٢,١٩	٠,٧٠	الخامسة
-	المجال ككل	٢,٢١	٠,١٨	-

♦ الدرجة العظمى من (٣)

• **المجال الثاني : مهارات التفاوض :**

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستويات أسلوب التفاوض، على فقرات هذا المجال، كما هي موضحة في جدول رقم (٨).

جدول (٨) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستويات أسلوب التفاوض على فقرات مجال مهارات التفاوض

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الرقم
الحادي عشر	٠.٧٩	١.٩٢	يتميز بالأخذ والرد وتبادل الحديث بالطريقة السليمة.	١
الحادي عشر	٠.٧٧	١.٩٢	يملك فصاحة اللسان وسلامة اللغة بما يتناسب مع موقف الصراع.	٢
الثالثة	٠.٧١	٢.١٤	يعبر عن أفكاره بصورة واضحة ومقنعة.	٣
الثالثة عشر	٠.٨٢	١.٧٤	لديه حضور بديهية عال في المواقف الطارئة أثناء مناقشة قضية الصراع.	٤
الرابعة	٠.٧٢	٢.٠٧	يستخدم المعلومات التي جمعها حول الصراع أثناء المفاوضة بدقة وبراعة.	٥
الرابعة عشر	٠.٧٧	١.٧١	يملك ذاكرة قوية تتعلق بموضوعات الصراع التي يدور حول المفاوضات.	٦
السادسة	٠.٧٦	١.٩٩	يملك حفة الظل والبراعة في استخدام الفكاهة أثناء التفاوض دون أن ينقص من شخصيته.	٧
السادسة	٠.٨١	١.٩٩	لديه القدرة على تحديد الهدف الرئيس والأهداف الفرعية من التفاوض لحل الصراع.	٨
الخامسة	٠.٨٢	٢.٠١	لديه القدرة على تحديد أوجه القصور والضعف لدى المتصارعين واستغلالها أثناء التفاوض.	٩
التاسعة	٠.٧٦	١.٩٥	يملك المرونة والقابلية للتطور واكتساب الخبرة والأساليب الحديثة في التفاوض.	١٠
العاشرة	٠.٧٤	١.٩٤	يملك القدرة على تقديم الحجج والبراهين والتأثير والإقناع.	١١
الثامنة	٠.٧٢	١.٩٧	يتميز بالقدرة على الاستماع والإنصات للأطراف المتصارعة في بقطة تامة.	١٢
الأولى	٠.٧٤	٢.٢٧	يملك شخصية قوية ناجحة وجذابة تتسم بقوة التحمل ونضج الشخصية.	١٣
الثانية	٠.٧٦	٢.٢٢	يتميز بالحيادية بصورة ترفع درجة الثقة فيه لدى الأطراف المتصارعة.	١٤
-	٠.١٦	١.٩٩	المجال ككل	

♦ **الدرجة العظمى من (٣)**

يتبين من الجدول السابق أن الفقرة "يملك شخصية قوية ناجحة وجذابة تتسم بقوة التحمل ونضج الشخصية" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٢٧) وانحراف معياري (٠.٧٤)، وجاءت الفقرة التي نصت على: "يتميز بالحيادية بصورة ترفع درجة الثقة فيه لدى الأطراف المتصارعة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٢٢) وانحراف معياري (٠.٧٦)، بينما احتلت الفقرة "يملك ذاكرة قوية تتعلق بموضوعات الصراع التي يدور حول المفاوضات" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١.٧١) وانحراف معياري (٠.٧٧)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (١.٩٩) وانحراف معياري (٠.١٦).

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستويات أسلوب التفاوض، على فقرات هذا المجال، كما هي موضحة في جدول رقم (٩). ومن الجدول يتبين أن الفقرتين "يهيئ المناخ المناسب للأطراف المتصارعة قبل البدء في عملية التفاوض" و"يقوم بتحليل المشكلة وأسبابها

والحلول الممكنة لها ثم اختيار البديل الذي يوافق رضا الطرفين" قد احتلتا المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٤٩) وانحراف معياري (٠,٦٨)، وجاءت الفقرة التي نصها: " يأخذ فرصة للتفكير وتقويم وفهم الأطراف المتصارعة أثناء التفاوض قبل الإجابة المباشرة على الأسئلة الموجهة إليه" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢,٣٨) وانحراف معياري (٠,٦٨)، بينما احتلت الفقرة "يقلل من أهمية الخلافات بين الأطراف المتصارعة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٦٧) وانحراف معياري (٠,٧٥)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٢,٠٧) وانحراف معياري (٠,٢٢).

### • المجال الثالث : استراتيجيات التفاوض :

جدول رقم (٩) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستويات أسلوب التفاوض على فقرات مجال استراتيجيات التفاوض

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	يهيئ المناخ المناسب للأطراف المتصارعة قبل البدء في عملية التفاوض.	٢,٤٩	٠,٦٨	الأولى
٢	يحرص على اختيار الوقت المناسب المخصص لعملية التفاوض بين الأطراف المتصارعة.	٢,٠٩	٠,٦٧	التاسعة
٣	يلتزم بالثبوت والصمت الموقت وعدم التسرع في الإجابة عن تساؤلات المتصارعين.	١,٩٣	٠,٧٣	الخامسة عشر
٤	يتروى في اتخاذ القرار حول الأطراف المتصارعة.	٢,١٦	٠,٦٨	الثامنة
٥	يأخذ فرصة للتفكير وتقويم وفهم الأطراف المتصارعة أثناء التفاوض قبل الإجابة المباشرة على الأسئلة الموجهة إليه.	٢,٣٨	٠,٦٨	الثالثة
٦	يمتلك القدرة على إحكام السيطرة على جلسات التفاوض.	٢,٢٠	٠,٦٧	الخامسة
٧	لديه القدرة على التنوع واستخدام البدائل أثناء عملية التفاوض لإجبار الأفراد على الخضوع.	١,٩٠	٠,٧٧	الثامنة عشر
٨	لديه القدرة على الاستجابة الفورية والسريعة والاستعداد الدائم للتفاوض.	١,٩٣	٠,٧٦	الخامسة عشر
٩	يحرص على إبقاء الطرف الآخر تابع أثناء عملية التفاوض.	٢,١٤	٠,٧٠	السابعة
١٠	يحرص على تنازل المتصارعين عن بعض الأشياء مقابل تحقيق نقاط أخرى.	١,٧٤	٠,٨٣	العشرون
١١	يحرص على إيجاد توازن بين الأرباح والخسائر للأطراف المتصارعة.	٢,٠٥	٠,٧٢	العاشر
١٢	يقلل من أهمية الخلافات بين الأطراف المتصارعة.	١,٦٧	٠,٧٥	الحادي والعشرون
١٣	يحرص على تشجيع المتصارعين على الأخذ بفكرة) أننا جميعا في قارب واحد).	٢,٠١	٠,٧٦	الثانية عشر
١٤	يحرص على إقناع المتصارعين على مد مجالات التعاون إلى مجالات جديدة لتحقيق المصالح المشتركة.	٢,٠١	٠,٨١	الثانية عشر
١٥	يتصرف بحزم أثناء التفاوض حيال أي موضوعات تعوق تحقيق الأهداف العامة والخاصة.	٢,٠٢	٠,٨٢	الحادية عشر
١٦	يلوح باستخدام العقوبات القانونية حتى تتراجع الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح .	١,٩٥	٠,٧٧	الرابعة عشر
١٧	يطبق القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح في حالة عدم التوافق.	١,٩٣	٠,٧٥	الخامسة عشر
١٨	يميل أثناء التفاوض للطرف المعتدي عليه دون الآخر.	١,٩٠	٠,٧٢	الثامنة عشر
١٩	يحرص على إقناع الطرف المعتدي بالتنازل والقبول.	٢,٢٢	٠,٧٣	الرابعة
٢٠	يفرض الحل على الطرف المعتدي ولو بالقوة.	٢,١٩	٠,٧٦	السادسة
٢١	يقوم بتحليل المشكلة وأسبابها والحلول الممكنة لها ثم اختيار البديل الذي يوافق رضا الطرفين.	٢,٤٩	٠,٦٨	الأولى
-	المجال ككل	٢,٠٧	٠,٢٢	-

♦ الدرجة العظمى من (٣)

## النتائج المتعلقة بالسؤال : ما العلاقة بين الصراع التنظيمي واستخدام أسلوب التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي؟

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين الصراع التنظيمي واستخدام أسلوب التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام برنامج SPSS وهو ما يوضحه جدول (١٠):

جدول (١٠) : معاملات ارتباط بيرسون بين مستويات الصراع التنظيمي واستخدام أسلوب التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي

م	مستوى الصراع التفاوض	الصراعات الشخصية	الصراعات المدرسية
١	التخطيط للتفاوض	.039	036
٢	مهارات التفاوض	.485**	368
٣	إستراتيجيات التفاوض	.342**	.443**

يتبين من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية دالة عند مستوى (٠,٠١) بين مهارات التفاوض، وكل من الصراعات الشخصية والصراعات المدرسية، وكذلك وجود علاقة ارتباطية دالة بين استراتيجيات التفاوض وكل من الصراعات الشخصية والصراعات المدرسية عند مستوى (٠,٠١)، وعدم وجود علاقة ارتباطية بين التخطيط للتفاوض وكل من الصراعات الشخصية والصراعات المدرسية عند أى مستوى من مستويات الدلالة. وهذا يعني أن مجرد التخطيط للتفاوض قد لا يؤثر على أى من الصراعات الشخصية أو المدرسية، حيث إن امتلاك مدير المدرسة لمهارات واستراتيجيات التفاوض يؤثر بصورة إيجابية في خفض الصراعات الشخصية والمدرسية، وذلك يؤكد الدور الإيجابي لهذه المهارات والإستراتيجيات في زيادة فاعلية المؤسسة التعليمية.

### • رابعا : توصيات الدراسة :

- في ضوء نتائج هذه الدراسة، يوصي الباحثان بما يلي:
- ◀ ضرورة إعادة صياغة البرامج والأساليب التدريبية لمديري المدارس بحيث تتضمن التدريب على الأساليب والاستراتيجيات الحديثة للتفاوض.
- ◀ يجب أن يتم مراجعة السياسات والإجراءات والقواعد التي يتم في ضوءها ترقية المديرين بحيث تتضمن قدرته على التفاوض مع الأطراف المعنية.
- ◀ العمل على توفير القاعات المجهزة بالوسائل والأجهزة الحديثة اللازمة لتدريب المديرين لرفع كفاءتهم في إدارة عمليات التفاوض بين العاملين بالمدرسة.
- ◀ ضرورة أن يكون مدير المدرسة لديه العلم والمعرفة التامة بفض التحليل العلمي للقضايا التفاوضية وعناصرها وعواملها ومعرفة العناصر التي تتكون منها هذه القضايا، وربط الأسباب بالنتائج وإيجاد العلاقة بين المؤثر والسبب.
- ◀ ضرورة مساعدة المدير ليكون على علم تام بالمشكلات التي تؤدي إلى الصراع داخل المدارس لرفع كفاءة العامل عبر تخفيض حدة هذا الصراع.
- ◀ ضرورة نشر ثقافة التفاوض داخل المدرسة.
- ◀ ضرورة زيادة وعي مدير المدرسة بأهمية إدارة الصراع التنظيمي باستخدام أسلوب التفاوض ومهاراته.

- ◀ ضرورة اهتمام مديري المدارس باستخدام أسلوب التعاون عند إدارتهم للصراعات التنظيمية والتخفيف من استخدام أسلوب فرض السيطرة والقوة.
- ◀ ضرورة تطوير ممارسات مديري المدارس التعليم العام حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي باستخدام أسلوب التفاوض من خلال إقامة الدورات التدريبية وورش العمل والندوات التثقيفية.
- ◀ توضيح سياسات المدرسة وإعلانها وتحديد أهداف الوحدات الإدارية التابعة له لمنع حدوث الصراعات.
- ◀ ضرورة وجود وصف وظيفي تفصيلي للمهام المنوطة بكل من يعمل في المدرسة حتى لا يحدث تصادم أو صراع أثناء قيام المعلمين بأدوارهم من خلال وضوح خطوط السلطة والمسئولية والصلاحيات.
- ◀ زيادة الدورات التدريبية التي تعمل على توعية مديري المدارس والمعلمين بأهمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية التي يسودها التعاون والمودة في العمل المدرسي.
- ◀ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل تخفيف حدة الصراعات التنظيمية وتوزيع المهام بما يتناسب مع الكفاءات والقدرات للمعلمين والإداريين.
- ◀ إجراء دراسات مستقبلية تتناول موضوع الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

#### • قائمة المراجع :

#### • أولاً : المراجع العربية :

- إبراهيم ، أبو المجد (٢٠٠٢). "أساليب التفاوض من منظور تنظيم "ماسلو" للحاجات النفسية لدى مديري ووكلاء التعليم الثانوي العام"، مجلة كلية التربية ببنها، مج (١٢)، ع (٥١)، إبريل.
- إبراهيم، محمد عبد الرازق؛ أبو زيد، عبد الباقي عبد المنعم (٢٠٠٧). مهارات البحث التربوي، عمان، الأردن، دار الفكر ناشرون وموزعون.
- أبو غالي، عطايف محمود؛ بسيسو، نادرة غازي (٢٠٠٩). "التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة". مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، ص ص ٤١٩ - ٤٦٤.
- أحمد النجدي وآخرون (١٩٩٩). المدخل في تدريس العلوم، سلسلة المراجع في التربية وعلم النفس، الكتاب الرابع، القاهرة، دار الفكر العربي.
- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط٤، عمان، دار الشروق.
- أنطوان، إلياس؛ أنطوان، إدوار (١٩٨١). قاموس إلياس الجيب، القاهرة، دار إلياس العصرية.
- أورى، وليام (٢٠٠١). فن التفاوض، ترجمة نيفين غراب، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع.

- إيندبنيرج، جيرارد (١٩٩٨). أسس التفاوض، ترجمة حازم عبد الرحمن، القاهرة، المكتبة الأكاديمية.
- بطرس، سليم؛ منير، زيد (٢٠٠٦). إدارة الإبداع والابتكار، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- البعلبكي، منير (١٩٩٤). "المورد قاموس إنجليزي - عربي"، بيروت، دار العلم للملايين.
- بني فضل، ميساء؛ أبو عيشة، فاتن؛ الشنتير، ديمة (٢٠١١). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الأكاديميين في جامعة النجاح الوطنية، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية.
- الجنيد، عبد الله محمد (٢٠١١). استراتيجية مقترحة في تعليم القراءة قائمة على التعلم النشط لتنمية مهارات التفاوض لدى تلاميذ الصف الأول الثانوي في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير، قسم المناهج وطرق التدريس، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- حسن، ناصف محمد مهدي (٢٠٠٧). أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، رسالة ماجستير، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة طنطا.
- حسنين، محمد (١٩٩٦). المفاوضات السرية بين العرب وإسرائيل، القاهرة، دار الشروق.
- حسين، سهيل (٢٠٠١). فن المفاوضات المباشرة عن النبي محمد (صلى الله عليه وسلم). القاهرة، دار الفكر العربية.
- حفى، عبد الحليم (١٩٨٨). أسلوب المحاوره في القرآن الكريم. المجلة العربية للعلوم الإنسانية، ع (٣٢)، مج (٨)، الكويت.
- الحقي، سليمان (٢٠٠٣). الإدارة المدرسية الحديثة وتعبئة قواها البشرية، الرياض، دار الشبل للنشر والتوزيع.
- حنفي، قدرى (٢٠٠١). "حول سيكولوجية التفاوض"، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد الحادي عشر، ع (٣٢)، القاهرة.
- الخزامى، عبد الحكم (١٩٩٨). أسس عملية التفاوض - بناء المفاوضات الفعال. مكتبة ابن سينا، القاهرة.
- الخضيرى، محسن (١٩٩٣). تنمية المهارات التفاوضية. القاهرة،
- درغام، منى سمير (٢٠١٠). التفكير الناقد والمهارات الاجتماعية وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع لدى طلاب كلية التربية، رسالة ماجستير، قسم علم النفس التربوي، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- سليمان، حنفي وآخرون (١٩٩٦). السلوك الإنساني في المنظمات، الزقازيق، مكتبة اليسر.
- السيد، فاروق (١٩٩٨). سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات، الإسكندرية، منشأة المعارف.
- الشريده، هيام؛ الأعرجي، عاصم (٢٠٠٣). "العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذ القرار في المدارس الثانوية". المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل للعلوم الإنسانية والإدارية، المملكة العربية السعودية.
- الشريف، أحمد جمال (٢٠١٢). الذكاء الانفعالي في علاقته باستراتيجيات إدارة الصراع لدى عينة من المتفوقين دراسيا من طلاب المرحلة الثانوية بالمنيا، رسالة ماجستير، قسم الصحة النفسية، كلية التربية، جامعة المنيا.

- صقر، عمر (١٩٩٧). التفاوض التجاري الدولي. القاهرة، مكتبة عين شمس.
- طه، هبة إبراهيم محمد (٢٠٠٧). العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ودور ثقة المرؤوس في رئيسه في هذه العلاقة: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة أسيوط.
- عبد الرحمن، السيد عبد الرحمن علي (٢٠١١). دور الاتصال في إدارة التغيير والصراع في المنظمات الحكومية: دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي. رسالة ماجستير، قسم العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام، جامعة القاهرة.
- عبد الرحمن، ثابت (٢٠٠١). التفاوض . مهارات واستراتيجيات، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- عبد الرحمن، هاني (١٩٩٩). الإدارة التربوية للسلوك التنظيمي، عمان، دار الفكر.
- عبد العظيم، سلامة؛ عبد العظيم، طه (٢٠٠٧). استراتيجيات إدارة الصراع. عمان، دار الفكر.
- عبد الغنى، محمد (٢٠٠٦). مهارات إدارة الصراع . الصراعات الإدارية وتأثيرها على الأداء، القاهرة، مركز تطوير الأداء (بمك).
- عبد المقصود، عماد الدين أحمد (٢٠١٠). فاعلية مهارات التفاوض وتحقيق أهداف التنمية المحلية : دراسة ميدانية مطبقة على بعض المنظمات غير الحكومية بمحافظة الإسكندرية، رسالة ماجستير، شعبة الخدمة الاجتماعية، معهد العلوم الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة الإسكندرية.
- العثماني، عثمان (٢٠٠٠). قواعد التفاوض، أبو ظبي، مؤسسة الوثبة للصحافة والنشر.
- عفيفي، صديق؛ حزين، جرمين (١٩٨٦). التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، القاهرة مكتبة عين شمس.
- على، عبد الملك أحمد (٢٠٠٦). أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على وزارة التربية في اليمن، رسالة ماجستير، القاهرة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- عليوة، سيد (٢٠٠٢). مهارات التفاوض والجوانب القانونية للتعاقد، القاهرة، مكتبة جزيرة الورد.
- عمارة، نها محمد محمود (٢٠١١). أثر الثقة التنظيمية على تخفيف حدة الصراعات في مجالات العمل دراسة ميدانية بقطاع الحكم المحلي بمحافظة جنوب سيناء: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية تجارة السويس، جامعة قناة السويس.
- عياد، عبد السلام (٢٠٠٢). المفاوضة الجماعية وعلاقات العمل، القاهرة، مطابع الولاء الحديثة.
- فاضل، الصفار (٢٠٠١). الإبداع الإداري "المبادئ والأساليب والأهداف". مجلة النبأ، ع ٥٦، بيروت.
- فرج، سيدة محمد السيد (٢٠٠٧). أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين في مستشفيات جامعة عين شمس، دراسة تحليلية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

- فوزي، صلاح الدين (٢٠٠١). الإدارة العامة بين عالم متغير ومتطلبات التحديث، القاهرة، دار النهضة العربية.
- قطيحات، ليلي (٢٠٠٦). إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي.
- الكبير، عبد الله وآخرون (١٩٨٧). لسان العرب، ج (٥)، القاهرة، دار المعارف.
- كينان، كيت (١٩٩٦). أصول المفاوضة الإدارية، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، بيروت، الدار العربية للعلوم.
- كينيدي، جيفين (٢٠٠١). قمة التفاوض لعقد الصفقات الرابحة والعلاقات الناجحة، ترجمة أميرة نبيل، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (إصدارات مبيك).
- محمد، أشرف محمد أبوسريع (٢٠١٢). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الأدوية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.
- محمد، حسن (١٩٩٧). مبادئ التفاوض في مواجهة آليات التسلط والتطرف، كراسات مستقبلية، سلسلة غير دورية، القاهرة، المكتبة الأكاديمية.
- محمد، صلاح (١٩٩٩). وجهة نظر معلمي المدرسة الثانوية حول ظاهرة العنف الطلابي وطرق مواجهتها. مجلة التربية والتنمية، السنة السابعة، العدد الثامن عشر، القاهرة، ديسمبر.
- محمود، معن وأحمد، مروان (٢٠٠٨). إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- مصطفى، ياسر محمد مومي (٢٠١٢). متطلبات تفعيل دور المدرسة في إدارة الصراع لمواجهة العنف المدرسي على ضوء خبرات بعض الدول، رسالة دكتوراه، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- مهدي، أحمد محمد (٢٠٠٨). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدي مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظره، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ميخائيل، يوسف (١٩٩٧). تعلم فن التفاوض، القاهرة، دار غريب.
- ياسين، عبد القادر (٢٠٠٦). فن إدارة الصراع الطبقي، بيروت، دار الآداب.
- يوسف، أيمن يوسف محمود (٢٠١١). دراسة تحليلية لعملية التفاوض بين المراجع وعملية الاستراتيجيات والعوامل المؤثرة - مع التطبيق في بيئة الممارسة المهنية المصرية، رسالة ماجستير، قسم الحاسبة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.

#### • ثانياً: المراجع الأجنبية :

- Adair, W. et al. (2001). Negotiation Behavior when Cultures Collide: The United States and Japan, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, pp. 371-385.
- Correia, A. P. (2008). Team Conflict in ICT Rich Environments: Roles of Technologies in Conflict Management, *British Journal of Educational Technology*, Vol. 39, No. 1, pp. 18-35.

- De Dreu, C. et al. (2000). Influence of Social Motives on Integrative Negotiation: A Meta-Analytic Review and Test of Two Theories, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 78, No. 5, pp. 889-905.
- Fischer-Lokou, J. & Gueguen, N. (2000). *Process of Persuasion in a Mediation Situation: Effects of the Power of Expertise and Innovation*. Canadian Psychology, Vol. 41, No. 4, pp. 267-278.
- Klohnen, E. C. et al. (1996). Negotiation the Middle Years: Ego-Resiliency and Successful to Midlife Adjustment in Women. *Psychology and Aging*, Vol. 11, No. 3, pp. 431-442.
- Kohlrieser, George (2007). Six Essential Skills for Managing Conflict, Perspectives for Managers, *IMD*, No. 149, pp. 1-4.
- Knight, C. (2004). *Negotiation Skills for parents: How to Get the special Education your child with Disabilities Needs*, 2<sup>nd</sup> Edition, USA: Ohio Legal Rights Service.
- Kray, L. et al. (2001). Battle of the Sexes. Gender Stereotype Confirmation and Reactance in Negotiations, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 80, No. 6, pp. 942-958.
- Orellana, C. (1996). *Construction of Identity Among Mapuche Migrants in Chile: Resistance, Adaptation and Negotiation*. Dissertation abstract international, New York: University of Texas.
- Ross, K. (1996). Negotiation Principles of Entitlement in Sibling Property Disputes, *Developmental Psychology*, Vol. 32, No. 1, pp. 90-101.
- Stanley, C. & Algert, N. (2007). An Exploratory Study of the Conflict Management Styles of Department Head in a Research University Setting, *Innovative Higher Education*, Vol. 32, No. 1, pp. 49-65.
- Tinsley, Catherine H. (2001). How Negotiators get to Yes: Predicting the Constellation of Strategies Used Across Cultures to Negotiate Conflict, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 4, pp. 583-593.

